



UiO • Universitetet i Oslo

Hvorfor vil ikke sykehus endres?

– *Om endringsvilje og endringsprosesser i et endringstrøtt system*

Anne Dorte Svenneby Myhrer og Milde Koren

OLA4090 - Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

30. mai 2022

Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøkes det hvorfor endring er krevende i en kunnskapsorganisasjon som Oslo universitetssykehus (OUS). Oppgaven er i all hovedsak basert på kvalitative gruppeintervjuer med involverte i ni ulike endringsprosjekter på OUS. Datamaterialet er samlet inn av OUS for å kartlegge hvordan endringsprosesser gjennomføres i deres egen organisasjon. Dette datagrunnlaget suppleres med et kvalitativt datamateriale som ble samlet inn i forbindelse med Prosjektforum våren 2021. Med bakgrunn i datamaterialene har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvorfor er endringsprosesser utfordrende i en kunnskapsorganisasjon som OUS?* For å operasjonalisere problemstillingen, har vi valgt å fokusere på motstand mot endring, ettersom en konsekvens av utfordringer i forbindelse med endringsprosesser, er at det gjerne oppstår motstand mot endring.

For å besvare problemstillingen, presenteres ulike teorier om organisasjonsendring, kunnskapsorganisasjoner og motstand mot endring. Disse teoriene blir sett i lys av et individuelt og systemisk perspektiv, som utgjør oppgavens rammeverk. Rammeverket skal bidra til å gi en forståelse av hvordan OUS oppfatter utfordringene de møter i forbindelse med endringsprosesser. Formålet med det teoretiske rammeverket, er å gi forankring til funn fra datamaterialene. Teoriene viser til både tradisjonelle forståelser av organisasjonsendring, samt synspunkter som utfordrer denne disiplinen.

Opgaven har en todelt analyse, der første del vil vise til hvordan ansatte ved OUS anser og omtaler endringsprosesser i sin organisasjon. Her finner vi at OUS har et fremtredende fokus på individuell motstand mot endring, og hvordan ledere skal håndtere denne motstanden. Ved å vise til en kognitiv, emosjonell og atferdsdimensjon av individuell motstand mot endring, fremhever dette hvordan OUS oppfatter de ansattes reaksjoner i forbindelse med endringsprosesser. Likevel fremkommer det av datamaterialene, at flere av utfordringene OUS møter i forbindelse med gjennomføring av endringsprosesser, har systemiske årsaksforklaringer, blant annet i forbindelse med teknologi, struktur og kultur.

I del II av analysen presenteres det ulike elementer som preger OUS, som en kunnskapsorganisasjon, i forbindelse med gjennomføring av endringsprosesser. Vi finner flere systemiske elementer ved OUS, som er knyttet til profesjoner med høy grad av autonomi og fremtredende kulturer, som skaper utfordringer for OUS i endringsprosesser. Et

annet funn er at elementer som planlegging, evaluering og lederens rolle i endringsprosessen også skaper utfordringer i forbindelse med endringsprosesser i OUS. Dette er særlig knyttet til mangelfull planlegging, uavklart rollefordeling og fravær av evaluering.

Funnene vi gjør i analysen, blir videre diskutert i lys av det teoretiske rammeverket. Vi diskuterer hvordan OUS kan få en bedre forståelse av utfordringene de møter i forbindelse med endringsprosesser ved å fokusere på de systemiske årsaksforklaringene som ligger bak individenes reaksjoner. I tillegg diskuterer vi hvilken betydning endringstyper har for gjennomføring av endringsprosesser og hvordan planlegging er av betydning for større endringsprosjekter i OUS. Med tanke på OUS sitt ønske om å opprette en kursmodul om endringsledelse, har vi til slutt diskutert lederens rolle i endringsprosesser og hvilken betydning lederen kan for implementering av endring.

Vi konkluderer i denne masteroppgaven med at en årsak til at endringsprosesser er utfordrende i OUS, er at det ligger flere systemiske utfordringer til grunn for deres endringsprosesser. På OUS er det mindre bevissthet omkring de systemiske utfordringene enn de individuelle reaksjonene som oppstår i møte med endringer, og som kan bety at kjernen i utfordringene ikke blir adressert.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fem års høyere utdanning ved Universitetet i Oslo. Prosessen har vært preget av mange timer og gode diskusjoner, på kollokvierom 1215 på Blindern. Semesteret har vært svært lærerikt og gitt oss mye kunnskap som vi tar med oss videre. Samarbeidet har fungert over all forventning og vi ser tilbake på semesteret som en fin avslutning på studenttilværelsen.

Først vil vi takke vår veileder Lars Erik Kjekshus. Tusen takk for gode diskusjoner og et stort engasjement for vår oppgave. Du har støttet oss underveis, ved å gi gode faglige tilbakemeldinger, samtidig som du har utfordret oss til å stille spørsmål og tenke kritisk.

Vi vil også takke Oslo universitetssykehus for et godt samarbeid omkring prosjektforum våren 2021, og for at dere lot oss jobbe videre med endringsledelse i deres virksomhet i forbindelse med denne masteroppgaven. Tusen takk for at dere har delt informasjon og datamateriale med oss - det har hatt stor betydning for oppgaven. Det har vært utrolig spennende å få innblikk i en så stor og kompleks organisasjon som OUS, og vi tar derfor med oss mange erfaringer fra dette arbeidet.

Vi håper OUS vil ha nytte av denne masteroppgaven, og at våre analyser kan benyttes til videre arbeid med endringsprosesser på sykehuset.

Oslo, 30. mai 2022

Anne Dorte Svenneby Myhrer & Milde Koren

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Oppgavens relevans	2
1.2 Problemstilling	4
1.3 Disposisjon	5
2. Teori	6
2.1 Systemisk og individuelt perspektiv	7
2.2 Hva er endring?	8
2.2.1 Flere måter å forstå endring	9
2.2.2 Ulike typer endring	13
2.3 Kunnskapsorganisasjoner	18
2.3.1 Profesjonsbyråkratiet	19
2.3.2 Fagledelse og profesjonell ledelse	21
2.4 Motstand mot endring	23
2.4.1 Individuelt perspektiv på motstand mot endring	24
2.4.2 Systemisk perspektiv på motstand mot endring	26
2.4.3 Motstand som ressurs i endringsprosesser	28
2.4.4 Betydningen av kultur for motstand i organisasjoner	30
3. Metode	33
3.1 Datamaterialet fra OUS	33
3.1.1 Kvalitative intervjuer	34
3.1.2 Koding av datamaterialet	36
3.1.3 Etikk	38
3.1.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	38
3.2 Datamaterialet fra Prosjektforum	41
3.2.1 Kvalitative intervjuer	41
3.2.2 Koding av datamaterialet	43
3.2.3 Etikk	44
3.2.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	44
4. Analyse del I	47
4.1 Individuell motstand	47
4.1.1 Kognitiv dimensjon for motstand	47
4.1.2 Emosjonell dimensjon for motstand	49

4.1.3 Atferdsdimensjon for motstand	50
4.2 Systemisk motstand	51
4.2.1 Teknologi som systemisk motstand	52
4.2.2 Struktur som systemisk motstand	53
4.2.3 Kultur som systemisk motstand	54
5. Analyse del II	55
5.1 Profesjoner i kunnskapsorganisasjoner	56
5.2 Kulturer i kunnskapsorganisasjoner	58
5.2.1 Psykologisk trygghet	60
5.3 Initiativ, plan og evaluering av endringsprosesser	62
5.3.1 Initiativet bak endringen	62
5.3.2 Planlegging av endringsprosessen	64
5.3.3 Evaluering av prosessen	66
5.4 Endringsagent og lederens rolle i kunnskapsorganisasjoner	68
6. Diskusjon	72
6.1 Systemisk og individuell motstand	72
6.1.1 Motstand som ressurs	75
6.1.2 Profesjoner og kultur	77
6.1.3 Drift og endring	78
6.2 Kontinuerlig og episodisk endring	79
6.3 Endringsledelse og lederens rolle	82
6.4 Oppsummering av diskusjon	84
7. Konklusjon	86
7.1 Avsluttende kommentarer og veien videre	87
8. Litteraturliste	88
9. Vedlegg	94
9.1 NSD godkjenning for Prosjektforum 2021	94

1. Innledning

Flere studier hevder at så mye som 70% av endringsprosesser mislykkes (Beer & Nohria, 2000; Hammer & Champy, 1993; Kotter, 1995; Burnes, 2011). Det påpekes flere årsaker til mislykkede endringsprosesser, men ansattes motstand mot endring blir svært ofte trukket frem som en av de største årsakene (Erwin & Garman, 2010; Geisler, 2001; Oreg, 2006). Endringer i et organisatorisk perspektiv handler om relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser (Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2007, s. 18). I organisasjonsteorien har man i senere år begynt å studere organisasjoner som dynamiske, fremfor å undersøke hvordan organisasjoner kan bidra til å oppnå stabilitet (Weick & Quinn, 1999, s. 365; Burnes, 2015; Scholkmann, 2021). Dynamiske organisasjoner er et resultat av levende og utviklende arbeidsplasser, som forsøker å tilpasse seg sine omgivelser.

I kunnskapsorganisasjoner, med mange spesialiserte ansatte som har mye kompetanse på sitt fagfelt, er organisasjonsutviklingen i stor grad preget av spesialisering. Profesjonsansatte har i slike organisasjoner mye autonomi i sitt arbeid, og har derfor betydning for utfallet av endringsprosesser. Høy grad av spesialisering og autonomi kan medføre omkamper og uenighet omkring endring, og kan derfor være en ekstra utfordring i sykehusene (Page, Wallace, McFarlane & Law, 2008). Endringer i de ytre rammene til helsesektoren, som politiske reformer, økonomi, pasientsikkerhet og krav til medvirkning, både blant brukere og ansatte, medfører endrede krav til sykehusene (Jacobsen, 2018, s. 14). Samtidig stilles det høyere forventninger fra befolkningen om hva helsevesenet skal kunne håndtere (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). Høyere forventninger og endringer i de ytre rammene, medfører derfor at sykehus preges av endring og omstilling. Dette tilsier at det er nødvendig for helsesektoren å ha endringsvilje og kunnskap omkring endringsprosesser i sykehus.

Oslo Universitetssykehus (OUS) er Norges største sykehus, og er en av landets største arbeidsplasser med over 24 000 ansatte og et årlig budsjett på omtrent 27 milliarder kroner. Sykehuset driver blant annet med avansert pasientbehandling, forskning, innovasjon og utdanning. OUS ble stiftet i 2008 ved en sammenslåing av Aker universitetssykehus, Rikshospitalet og Ullevål sykehus. Sykehuset omfatter i dag også Radiumhospitalet, har virksomhet på over 40 ulike steder, og gjennomfører om lag 1,2 millioner pasientbehandlinger årlig (OUS, 2022b). I tillegg til å være lokalsykehus for store deler av

Oslo sin befolkning, er OUS også et regionsykehus for befolkningen i Helse Sør-Øst, og har nasjonale oppgaver innen spesialisert medisin. Videre har OUS en viktig rolle innen utdanning av helsepersonell, og er ansvarlig for omtrent halvparten av medisinsk forskning i norske sykehus (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022).

OUS er i endring og det planlegges for ytterligere sammenslåinger og nye bygg. “Nye OUS” er fellesbetegnelsen for de fem nye bygge- og utviklingsprosjektene i OUS; Nye Radiumhospitalet, Storbylegevakten, Nye Aker, Nye Rikshospitalet og Ny sikkerhetspsykiatri. Formålet med sammenslåingen er blant annet bedre samordning i spesialisthelsetjenestene i Oslo og økt sykehuskapasitet på OUS (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022). Prosjektet skal etter planen ferdigstilles i 2035 og arbeidet er allerede i gang. Grunnet utvikling av teknologi, behandlingsformer og arbeidsprosesser er OUS stadig i utvikling og endring. “Nye OUS” vil øke omfanget av endringsprosesser ytterligere, noe som gjør arbeid med endringsledelse svært relevant i organisasjonen fremover (OUS, 2022a).

1.1 Oppgavens relevans

Våren 2021 gjennomførte vi emnet Prosjektforum, der vi gjorde en evaluering av OUS sitt lederprogram “Ny som leder”. Et funn i dette prosjektet, var et uttrykt behov for mer kompetanse innen endringsledelse og det å lede gjennom endringsprosesser. I forbindelse med Prosjektforum gjennomførte vi 15 intervjuer med personer i ulike roller tilknyttet lederprogrammet “Ny som leder”. Våre funn viste til at endringsledelse var et ettertraktet tema blant ledere på OUS, spesielt med tanke på de omfattende endringene de skal gjennomføre i forbindelse med “Nye OUS”. Høsten 2021 gjennomførte en arbeidsgruppe på OUS en kartlegging av sykehusets erfaringer med endringsprosesser og endringsledelse. Bakgrunnen for kartleggingen var å danne et utgangspunkt for innhold til en kursmodul i endringsledelse for nye ledere, som skal inkluderes i lederprogrammet “Ny som leder”. Desember 2021 leverte arbeidsgruppen en sluttrapport basert på intervjuer med involverte i endringsprosjekter, som har vært gjennomført eller gjennomføres ved OUS. Konklusjonen i sluttrapporten viser at OUS i ulik grad kan styrke samtlige faser i sine endringsprosesser. De fant et særlig behov for å styrke innledende fase i endringsprosessene og avsluttende fase med evaluering (OUS, 2021a). Med bakgrunn i opprettelsen av en kursmodul for

lederprogrammet “Ny som leder”, hadde OUS et ønske om at vi skulle benytte deres datamateriale til å se nærmere på hvilke utfordringer OUS har ved gjennomføring av endringsprosesser i sykehuset. Denne oppgaven har derfor som hensikt å gi OUS en mer teoretisk forankring til de utfordringene de står overfor.

I “Nye OUS” planlegges det både for fysiske endringer i form av nye bygg, og flere strukturelle endringer internt. “Nye OUS” blir blant informantene fra Prosjektforum omtalt som et mulighetsrom for å gjøre etterlengtede omstruktureringer og endringer i organiseringen av deres arbeid. Bakgrunnen for endringene er å redusere silotenkning og tilrettelegge for bedre samarbeid på tvers av ulike klinikker. Et sitat hentet fra prosjektforumrapporten (Vedvik et al., 2021) viser til akkurat dette:

“Det kommer til å bli så mye endringsprosesser i sykehuset fram til det står ferdig, og det må nå lederne. De må være trygge på at de har gode verktøy og vet hvordan de kan gjøre dette på best mulig måte.”

Rapporten fra prosjektforum viser også at ledere på OUS selv følte de hadde behov for mer kompetanse og opplæring innen endringsledelse (Vedvik et al., 2021). I forbindelse med vårt samarbeid med OUS det siste året, har vi erfart, både gjennom Prosjektforum og i arbeidet med denne masteroppgaven, at endringsprosesser ved OUS fremstår som utfordrende. Dette gjelder både for individene i organisasjonen, som opplever det som krevende å stå i endringsprosesser over tid, men også at det kan være krevende for ledelsen å gjennomføre endringer i en lite endringsvillig organisasjon. Dette henger sammen med de systemiske rammene som preger en kunnskapsorganisasjon. OUS, som kunnskapsorganisasjon, påvirkes i stor grad av fremtredende kulturer som skapes av profesjonsansatte med mye autonomi og beslutningsmyndighet i organisasjonen. På bakgrunn av dette har de profesjonsansatte mye uformell makt i organisasjonen, og det vil derfor være vanskelig å gjennomføre endringer som trosser kulturens etablerte normer og verdier.

Med tanke på endringene som skal gjennomføres i forbindelse med “Nye OUS”, og det uttalte behovet blant ledere for mer kompetanse innen endringsledelse, tyder dette på at det er et kompetansegap mellom hvor ledere på OUS er, og hvor de bør være. Flere av utfordringene knyttet til å gjennomføre gode endringsprosesser, ligger i en manglende forståelse av de systemiske utfordringene knyttet til endringsprosesser i

kunnskapsorganisasjoner, og forståelse for hvordan lederne skal håndtere dette. Dermed er det interessant å se nærmere på hvilke utfordringer OUS har i forbindelse med endringsprosesser. Våre funn kan bidra til å gi OUS en bedre forståelse for hvilken kompetanse lederne har behov for i forbindelse med ledelse av endringsprosesser.

1.2 Problemstilling

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvorfor er endringsprosesser utfordrende i en kunnskapsorganisasjon som Oslo universitetssykehus?

Formålet med oppgaven er dermed å undersøke hvilke utfordringer som ligger bak endringsprosesser i en kunnskapsorganisasjon som OUS. For å besvare problemstillingen vil vi se nærmere på motstand mot endring, da dette gjerne er en konsekvens av utfordringer som oppstår i en endringsprosess. Bakgrunnen for problemstillingen er funn gjort i forbindelse med Prosjektforum 2021, som viste til et behov for mer kompetanse innen endringsledelse, samt et uttrykt ønske fra OUS om at deres ledere har behov for opplæring i hvordan de skal håndtere endringsprosesser i sykehuset fremover. Videre viser sluttrapporten (OUS, 2021a) til arbeidsgruppen i OUS, at de har et forbedringspotensial når det gjelder gjennomføring av endringsprosesser ved OUS i dag. OUS er en kunnskapsorganisasjon med mange spesialiserte ansatte, og det vil derfor være interessant å undersøke hvordan dette påvirker deres endringsprosesser.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven er bygget opp rundt teori om endring og kunnskapsorganisasjoner. Vi er særlig interessert i å se nærmere på individuelle og systemiske årsaksforklaringer for utfordringene OUS opplever i forbindelse med endringsprosesser. Vi har derfor valgt å identifisere ulike elementer i teori og funn som systemorientert eller individorientert. Hvilket utgangspunkt man har når man studerer endring, vil være av betydning for hvordan man oppfatter endringsprosesser (Grey, 2017, s. 94-95). Videre vil systemiske og individuelle årsaksforklaringer til utfordringene være relevant, ettersom perspektivene fremmer svært ulike måter å forstå utfordringer og reaksjoner på endring. Dette rammeverket gir derfor en bedre forståelse av utfordringene som oppstår ved endringsprosesser i OUS.

1.3 Disposisjon

I kapittel 2 vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Her vil vi først gjøre rede for det systemiske og individuelle perspektivet, som også er det teoretiske rammeverket for oppgaven. Videre vil vi presentere teori som belyser ulike typer endring, og som dermed skal gi et utgangspunkt for å forstå organisasjonsendring. I tillegg presenterer vi teori som kritiserer den tradisjonelle oppfatningen av organisasjonsendringer, for å gi en mer nyansert forståelse av endring. Deretter presenteres det teori om kunnskapsorganisasjoner og fagledelse, som skal gi leseren informasjon om særtrekk ved denne type organisasjoner, og hvilken rolle kultur og profesjoner har i OUS. I teorikapittelet vil det til slutt presenteres teorier som viser til ulike former for motstand mot endring. Her vektlegges særlig individuell og systemisk motstand, samt hvordan motstand kan være en ressurs for endringsprosesser.

Videre vil vi gjøre rede for det metodiske grunnlaget for oppgaven, som er basert på et datamateriale fra OUS og et datamateriale fra Prosjektforum. Her vil vi tar for oss styrker og svakheter ved den valgte metoden. Vi har valgt å dele analysen i del I og del II, hvor vi vil analysere funn fra datamaterialene ved hjelp av de teoretiske bidragene som er inkludert. Del I tar primært for seg hvordan OUS forstår og oppfatter motstand mot endring i sin organisasjon. Analyse del I viser til systemiske og individuelle årsaksforklaringer til motstand mot endring. Del II av analysen, vil se nærmere på hvilke elementer i en endringsprosess, som skaper utfordringer i OUS som kunnskapsorganisasjon. Videre følger en diskusjon, der vi tar for oss hovedfunn fra analysen. Her vil forholdet mellom individuelle og systemiske årsaksforklaringer, episodiske og kontinuerlige endringer, og lederens rolle i en endringsprosess bli diskutert. Til slutt konkluderes det med bakgrunn i oppgavens problemstilling, analyse og diskusjon.

2. Teori

I teorikapittelet vil vi presentere teorier vi mener bringer ulike og interessante synspunkter som vil være nødvendig for å forstå organisasjonsendringer. Etter en presentasjon av oppgavens rammeverk, vil vi presentere teorier som bidrar til å gi en grunnleggende forståelse av hva endring er, ved å vise til ulike perspektiver på organisasjonsendringer. Enkelte av teoribidragene som er inkludert, fremmer et kritisk blikk på endringsteori og betydningen endring har fått blant organisasjoner. For å besvare oppgavens problemstilling, har vi valgt å inkludere teorier som forklarer hva kunnskapsorganisasjoner er. Vi har valgt teorier som viser til ulike egenskaper ved slike organisasjoner, og viser med disse teoriene til ulike karakteristikk ved kunnskapsorganisasjoner som kan påvirke endringsprosesser. Til slutt vil vi presentere teorier som omhandler “motstand mot endring”, og hvordan dette fenomenet er svært sentralt når man omtaler organisasjonsendringer. De inkluderte teoriene i dette delkapittelet, viser til ulike måter å forstå motstand mot endring og bakgrunnen for hvorfor motstand og reaksjoner oppstår i kunnskapsorganisasjoner. I samsvar med de andre teoriene, er dette teoribidrag vi mener er relevant å se i lys av OUS sin forståelse for, og prosesser ved organisasjonsendringer. Teoriene gir et godt utgangspunkt for å kunne besvare oppgavens problemstilling, samt å gi et solid grunnlag for analyse og diskusjon videre i oppgaven.

Vi vil i denne oppgaven sette søkelys på systemiske og individuelle årsaksforklaringer til endringer. Dette skal skape oppgavens rammeverk, samt å gi perspektiver på det grunnleggende tankesettet som kan ligge bak de ulike teoriene som presenteres. Systemiske og individuelle årsaksforklaringer viser til to perspektiver for å betrakte endring. På samme måte som vi kan studere fenomener fra et mikro- og makronivå, kan vi studere endringer fra et individuelt og et systemisk nivå. Det systemiske perspektivet viser, på lik linje med et makroperspektiv, til at man studerer organisasjonsendringer fra et mer overordnet perspektiv. Dermed løftes blikket fra å kun se individene i organisasjonen, til å se både individene og systemene i og rundt organisasjonen, for å forstå organisasjonsendringer. En utfordring ved å tillegge disse perspektivene på teoriene, er at teoriene kan fremstå som kategoriske, og dermed begrenser teorien til å tale for seg selv. Det er ikke nødvendigvis slik at teoriene kun kan fremme ett perspektiv, da de fleste moderne teorier vil gi rom for både individuelle og systemiske årsaksforklaringer, og dermed naturlig glir over i hverandre. I tillegg vil individuelle årsaksforklaringer kunne omtales som en del av et systemisk perspektiv, der

individene i en organisasjon er en del av organisasjonens system. Likevel velger vi å benytte dette som et rammeverk for oppgaven, for å kunne se nærmere på hva som ligger bak utfordringer ved å gjennomføre endringsprosesser, samt spenningsforholdet mellom individ og organisasjon. Vi vil derfor begynne med å presentere de to tilnærmingene, for å gi kunnskap om hva et systemisk og et individuelt perspektiv er, samt å lage et rammeverk som vil være gjennomgående for oppgaven.

2.1 Systemisk og individuelt perspektiv

Endringsteori legger til grunn at endring enten kan være radikal og transformativ eller inkrementell, enten rettet mot nye og innovative løsninger eller mot fornyelse (Scholkmann, 2021). På samme måte som vi kan studere organisasjoner fra et mikro- og et makronivå, vil vi også kunne studere organisasjonsendringer fra et systemisk og individuelt nivå. Skillet mellom et systemisk og et individuelt perspektiv på endring defineres av hvilke elementer av organisasjonen som legges til grunn for å forklare hvorfor organisasjoner endrer seg, og hvilke elementer som påvirker endringsprosessene. Et organisatorisk system kan defineres som flere elementer i organisasjonen som unisont skaper resultater. Slike elementer kan for eksempel være teknologiske, menneskelige, oppgaveorienterte og organisatoriske komponenter som alene i organisasjonen ikke kunne oppnå de samme resultatene hver for seg (Wood & Wiegmann, 2020). Et systemisk perspektiv på endring innebærer et søkelys på disse rammene rundt endringen og konteksten endringen befinner seg i. Det systemiske perspektivet er på denne måten med på å forklare utfallet av en endringsprosess, og hvorfor noen prosesser oppleves som utfordrende, mens andre prosesser oppleves som vellykket.

Et individuelt perspektiv på endring viser til hvordan man velger å studere individene i organisasjonen som en årsak til både utfallet og gjennomføringen av en endringsprosess. Perspektivet viser til individene sine holdninger og handlinger som betydningsfulle for organisasjonens oppnåelse og utvikling (Scholkmann, 2021). Dersom endring studeres gjennom et individuelt perspektiv, innebærer dette at individene ansvarliggjøres for endringsprosessene ved at både vellykkede og mislykkede prosesser anses som individenes fortjeneste. I dette perspektivet ønsker man derfor å forstå individers tankesett og handlinger, som forklaring på et gitt utfall av en endringsprosess. Til sammenlikning med et mikroperspektiv, vil man gjennom det individuelle perspektivet forstå organisasjonsendringer

ved å studere organisasjonene på nært hold, og se individene som handlende aktører, og derav også som betydningsfulle for å forstå hvorfor organisasjoner endrer seg (Wood & Wiegmann, 2020).

Det individuelle perspektivet på endring fokuserer på aktørenes rolle i, og påvirkning på, en endringsprosess. Dette står i kontrast til det systemiske perspektivet som viser til hvordan interaksjoner mellom ulike systemiske elementer i en organisasjon, påvirker individenes evne til å prestere og handle for å gjennomføre endringsprosessene. De ulike perspektivene viser til at ved å forstå organisasjonsendringer på ulike nivåer av organisasjonen, vil vi kunne oppdage ulike typer utfordringer og forklaringer knyttet til organisasjonsendringer. På et makronivå vil man kunne finne latente systemforhold, mens på mikronivå, vil endringene kunne knyttes til aktive handlinger utført av individene i organisasjonen (Wood & Wiegmann, 2020).

Det individuelle og systemiske perspektivet kan bidra til å få frem nyanser ved utfordringene OUS møter i endringsprosesser. Ved å studere endringsprosessen fra ulike perspektiver, vil man få frem ulike trekk ved endringsprosessene som ikke ville vært mulig ved å kun ta i bruk ett perspektiv, og som kan være av betydning for hvordan OUS forstår og håndterer sine endringsprosesser. Ettersom OUS er en stor kunnskapsorganisasjon, preget av mye historie og kultur, kan man anta at det vil være flere systemiske årsaksforklaringer til utfordringene de møter i forbindelse med endringsprosesser. Som nevnt innledningsvis er OUS spredt på mange ulike lokasjoner, noe som innebærer at organisasjonen er fragmentert og preget av silotenkning. Dermed kan man forvente at OUS vil ha utfordringer knyttet til endringer som påvirker de systemiske rammene i organisasjonen.

2.2 Hva er endring?

I dette delkapittelet vil vi presentere teorier som gir en grunnleggende forståelse for hva organisasjonsendringer er, og hvordan ulike typer endringer har betydning for endringsprosesser og implementering av endring. Først vil vi gi en begrepsavklaring og definisjon av endring. Dette skal gi forståelse for hva endring er, samt ulike årsaker til at endringer oppstår i organisasjoner. Videre vil vi presentere teorier som kritiserer det tradisjonelle synet på endringsteori, og som stiller spørsmål ved nødvendigheten av å studere

organisasjonsendringer, når det er en så naturlig del av organisasjoners utvikling. I tillegg vil vi presentere ulike typer endring, for å vise til at endringer kan ha ulike karakterer og drivkrefter.

2.2.1 Flere måter å forstå endring

Det finnes flere ulike definisjoner på endring, men de fleste inneholder en variant av ulike tilstander. Jacobsen (2018) definerer endring som: “En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter.” (Jacobsen, 2018, s. 17). Mer presist kan man si at endring er: “en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” (Van de Ven & Poole, 1995, s. 512). Med utgangspunkt i disse definisjonene kan man si at en organisasjon har endret seg dersom den formelle strukturen er endret fra ett tidspunkt til et annet, eller at måten folk opptrer på i organisasjonen er forskjellig på to tidspunkter (Jacobsen, 2018, s. 17).

Tradisjonell organisasjonsteori har tidligere vært fokusert rundt stabilitet. Det vil si at man har satt søkelys på hvordan strukturelle forhold i en organisasjon får mennesker til å gjenta spesielle handlinger som skaper felles normer og regler. Videre viser det til hvordan felles handlinger former kulturer som skaper trygghet og fellesskap innad i en organisasjon (Jacobsen, 2018, s. 23). For å forstå hvorfor organisasjoner velger å gjennomføre planlagte endringsprosesser som innebærer usikkerhet og risiko, og som bevisst bryter med de stabile og trygge situasjonene, må man forstå hva som driver frem endring. Dette innebærer at man forstår hva som gjør at organisasjoner er villig til å bryte ut av en relativt stabil tilstand for å forsøke å skape noe nytt. Litteraturen om organisasjonsendring er delt i spørsmålet om hvorvidt endring er så naturlig at organisasjoner er i konstant endring, eller ser på endring som et unntak som vil forstyrre virksomheten midlertidig (Tsoukas & Chia, 2002). Ut ifra et systemisk perspektiv kan man si at systemer på den ene siden ønsker stabilitet og intern balanse som bidrar til å gjøre organisasjonen motstandsdyktig mot endringer. På den annen side, utvikler verden seg dynamisk, og systemene må nivellere seg i forhold til dette og skape likevekt ved endring. Organisasjoner, som krever stabilitet, trenger dermed fungerende mekanismer for å håndtere endring, slik at de kan tilpasse seg endrede krav fra omverden (Burnes, 2015).

Tradisjonell organisasjonsteori skiller ofte mellom indre og ytre drivkrefter. Ytre drivkrefter er forhold i omgivelsene, og indre drivkrefter er knyttet til interne forhold i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 23). Aktørers tolkning eller oppfatning av de indre og ytre forholdene, sammen med en oppfatning av at noe må gjøres bedre, eller at organisasjonen står overfor et problem som må løses, er elementer som driver frem endring (Jacobsen, 2018, s. 23). Organisasjonsendringer foregår i komplekse samhandlinger mellom ulike individer og grupper, og vil derfor aktivisere ulike perspektiver, interesser, følelser og virkelighetsoppfatninger. Dermed består endringsprosesser av et komplekst samspill mellom ulike aktørers handlinger, og vil kunne skape ulike reaksjoner blant ulike mennesker og grupper (Jacobsen, 2018, s. 25).

Burke og Litwin (1992, s. 523) omtalte organisasjonsendringer som et kaos. Flere forhold endres samtidig, og omfattende endringer i omgivelsene skaper flere sammenhengende prosesser som kan være krevende å kontrollere. Selv om mye litteratur påpeker at endring er kaotisk og vanskelig å håndtere, viser flere teorier til at endring til en viss grad kan styres (Burke & Litwin, 1992, s. 523). Planlagt endring er mulig å gjennomføre dersom to forhold ligger til grunn: 1) at man har valgt riktig endringsstrategi, og 2) at endringen ledes på riktig måte. Det første punktet innebærer at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset typen endring som skal gjennomføres. I dette ligger det implisitt at det finnes ulike endringsstrategier å velge mellom. Det andre punktet viser til at type ledelse som utøves, må tilpasses til endringsprosessen og konteksten endringen er i (Jacobsen, 2018, s. 146).

Det finnes mange ulike oppskrifter og modeller for hvordan en endringsprosess kan gjennomføres og styres. Beer og Nohria (2000) har identifisert to hovedtyper som de omtaler som Strategi E (economics) og O (organization). Disse strategiene har flere likhetstrekk med annen tradisjonell organisasjonsteori. Strategi E har blant annet flere likheter med en transaksjonell lederstil. De kjennetegnes begge av "top-down" styring og bruk av incentiver som betinget belønning for å motivere ansatte (Beer & Nohria, 2000, s. 90; Judge & Piccolo, 2004, s. 755). Den formelle ledelsen spiller en sentral rolle ved at toppledelsen fungerer som et bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene. Dette innebærer at ledelsen har bedre oversikt over hvilke muligheter og trusler som befinner seg i omgivelsene, og dermed også hvilke endringer organisasjonen bør foreta seg (Beer & Nohria, 2000, s. 90; Jacobsen, 2018, s. 151). Videre er endringsprosessen preget av tydelig målformuleringer og helhetlige planer for prosessen (Beer & Nohria, 2000, s. 90). Strategi O har flere likhetstrekk med en

transformasjonell lederstil. Begge beskrives som preget av “bottom-up” styring, hvor ledelsen skal skape engasjement og motivere de ansatte, fremfor å styre dem i for stor grad (Beer & Nohria, 2000, s. 90; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004, s. 755). Flere forskere påpeker at motiverte ansatte kan bidra positivt inn i en endringsprosess og at dette kan bidra til vellykket implementering av endringen (Cunningham, 2006; Meyer & Stensaker, 2009; Jacobsen, 2010). Strategi O, viser videre til en inkrementell endringsprosess, der det er mindre fokus på helhetlige planer, og mer fokus på evaluering av endringstiltak underveis i prosessen. Årsaken til dette er at man i større grad er bevisst på at endringer vil kunne påvirke andre deler av organisasjonen på uante måter (Quinn, 1988; Beer & Nohria, 2000, s. 91; Jacobsen, 2018, s. 169).

Et kritisk blikk på endringsteori

Flere teoretikere omtaler endring som en planlagt aktivitet fra ledelsen. Ledelsen kan tildele mer ressurser og oppmerksomhet til ønsket utfall, og det vil derfor være naturlig å omtale det som en planlagt endring. Dette gjelder uavhengig av om endringen var påbegynt, og dermed uansett ville skjedd (Tsoukas & Chia, 2002, s. 578). Med bakgrunn i teorien til Tsoukas og Chia (2002, s. 578), som tilsier at endringer fremkommer av de ansattes daglige gjennomføring av arbeidsoppgaver, og at endring derfor må anses som en kontinuerlig prosess. Dermed er ikke lederens rolle å aktivt planlegge endringer for organisasjonen, men heller å konstant tilrettelegge for den daglige driften som gjennomføres for at organisasjonen skal bestå. På denne måten tilrettelegges det for kontinuerlig endring og tilpasning til ulike situasjoner. Ledelsen er dermed ansvarlig for å bidra til endring på lik linje med de andre ansatte, bortsett fra at ledelsen har makt og myndighet til å ta beslutninger på vegne av hele organisasjonen (Tsoukas & Chia, 2002, s. 579).

Ifølge Dunphy (1996, referert i Weick & Quinn, 1999, s. 362) oppstår planlagte endringer i organisasjoner som følge av at mennesker mislykkes i å skape tilpasningsdyktige organisasjoner, og dermed medfører et behov for endring. Teori om organisasjonsendring blir stadig kritisert for å være lite nyskapende og utviklende (Weick & Quinn, 1999, s. 363; Grey, 2017, s. 91). Kritikerne påpeker at teorien som er skrevet om organisasjonsendring er lite utviklende, ettersom teoretikerne har basert seg på hverandre for støtte i både empiri og forskning. Teoriene ender derfor opp med å fremstå som ganske like og lite utfordrende (Grey, 2017, s. 91). Det påpekes at det i flere tiår er skrevet om en verden som er i endring, og at organisasjoner må endres i takt med sine omgivelser. Dette forteller implisitt at

nåværende endringshastighet er enestående, ved at det definerer en epoke istedenfor å være en pågående åpenbar selvfølgelighet. I tillegg blir endring forklart ved å vise til visse situasjoner som teknologi og globalisering, istedenfor å la endring være et resultat av tid og spontanitet (Grey, 2017, s. 92).

En kritikk av endringsteori er at endring skaper et slags metanarrativ, som vil si en omfattende forklaring på noe som får legitimitet i et samfunn (Grey, 2017, s. 90). Endring er så tilstedeværende i organisasjoner og får så avgjørende betydning at Grey (2017, s. 90) velger å beskrive det som en fetisj, i den forstand at endring blir tillagt ekstremt stor verdi eller spesiell virkning. Endringer får dermed en tendens til å fremstå som noe som tas for gitt, og dermed ofte leder til forhastede beslutninger knyttet til ledelse av organisasjoner (Grey, 2017, s. 91). Dette kritiske blikket på den dominerende teorien utfordrer mange av de etablerte måtene å forstå og studere organisasjonsendringer på. For å identifisere utfordringer knyttet til endringsprosesser, bidrar slike teorier til å se organisasjonsendringer fra et mer overordnet perspektiv.

Stadige organisasjonsendringer er med på å skape et gjensidig press på organisasjoner til å utvikle seg. Ved at en organisasjon endrer seg, skaper dette et utgangspunkt for at andre organisasjoner skal gjøre det samme. På denne måten oppstår det et problematisk miljø rundt organisasjonene, ved at de konstant må respondere på hverandres utvikling (Grey, 2017, s. 96). Dette er systemiske årsaksforklaringer for hvorfor organisasjonsendringer oppstår, ettersom organisasjonene legger et gjensidig press på hverandre til å endre seg. Det er ikke en selvfølge at alle organisasjonsendringer vil føre til noe bedre for alle organisasjoner. Derimot er det svært mange endringsprosesser som feiler, og dermed kun leder til en ny endringsprosess (Grey, 2017, s. 99). Det er i tillegg heller ikke gitt at endringer som gir fordeler i én organisasjon, automatisk gir det samme til en annen organisasjon, ettersom mange forhold kan påvirke hvordan endringen blir implementert (Grey, 2017, s. 97). Likevel er ingen organisasjoner selvforsørget, noe som innebærer at alle organisasjoner eksisterer ved å tilpasse seg sine omgivelser (Scott & Davis, 2007, s. 19). Dette kan dermed være en årsak til at organisasjoner gjennomfører endringer som nødvendigvis ikke virker hensiktsmessig ved første øyekast.

En utfordring når det gjelder beskrivelser av endringer, er måten det blir beskrevet i en kulturell og historisk sammenheng. Dette vil si at moderne organisasjonsteori har en tendens

til å fremstille tiden vi lever som påvirket av hyppige og enestående endringer. På bakgrunn av dette handler vi ut ifra en tankegang som skaper en sannhet til behovet for endring. Dette vil si at utgangspunktet vi har når vi studerer endringer, har betydning for hvordan vi opplever og anser endringen (Grey, 2017, s. 94-95). Studier av organisasjoner viser til at endringer får større betydning for organisasjoners overlevelse, men at dette er en selvfølgelighet når det gjelder kunnskap om organisasjoner. Dette trenger derfor ikke å studeres som noe unikt som oppstår i organisasjoner og tildeles ekstra oppmerksomhet (Grey, 2017, s. 92-93). Denne måten å anse organisasjonsendringer utfordrer den tradisjonelle måten å forstå endringer på, ved å hevde at endring ikke må anses som noe eksepsjonelt for organisasjoners utvikling. Synspunkter som dette viser til at organisasjonsendringer oppstår med bakgrunn i systemiske årsaker, da det er organisasjonene som presser hverandre til å utvikle seg. En måte å forstå endring på, er at press fra systemer og strukturer både i og utenfor organisasjonen skaper behovet for utvikling, og dermed også endrer organisasjonene.

2.2.2 Ulike typer endring

I litteratur om organisasjonsendring er det definert flere ulike typer endring, som for eksempel skillet mellom episodisk og kontinuerlig endring (Weick & Quinn, 1999) og Orlikowskis (1996) tre perspektiver på organisasjonsendringer: planlagt endring, teknologisk avgjørende endring og endring etter et likevektsprinsipp. Episodisk endring defineres som planlagte tidsavgrensede organisatoriske endringer, som gjennomføres bevisst for å endre noe i organisasjonen. Kontinuerlige endringer er derimot pågående endringer som eksisterer over tid, og viser til organisasjoners manglende evne til å være stabile. Dette skaper endring i organisasjonen, men må nødvendigvis ikke være en planlagt prosess (Weick & Quinn, 1999, s. 366). Orlikowski (1996) sitt skille mellom planlagt endring, teknologisk avgjørende endringer og endring etter et likevektsprinsipp. Endringsperspektivene Orlikowski (1996) beskriver, foregår typisk etter en periode preget av stabilitet i organisasjonen, der den gjennomgår episodiske, hurtige og radikale endringer. I denne oppgaven er det særlig teknologisk avgjørende endringer, samt episodiske og kontinuerlige endringer som gjør seg gjeldende. Endringsprosjektene i datamaterialet til OUS er alle definert som episodiske endringer, og det er dermed relevant å ha kjennskap til egenskapene ved denne typen endring. I kontrast til episodisk endring, har vi også valgt å inkludere teori om kontinuerlig endring, ettersom dette belyser hvordan endring ikke nødvendigvis må være en planlagt prosess, men

også er konstant pågående i en organisasjon. I sluttrapporten (OUS, 2021a) fremkommer det at teknologisk utvikling vil være en drivkraft bak endringer ved OUS fremover, og Orlikowskis (1996) perspektiv på teknologisk avgjørende endringer kan dermed belyse en systemisk årsaksforklaring til endringer på OUS. For å forstå utfordringer ved endringsprosesser, vil det være sentralt å ha kjennskap til karaktertrekk ved ulike type endringer. I det følgende vil disse tre tilnærmingene til endring presenteres, med mål om å vise til hvordan ulike typer perspektiver på endring kan bidra til å gi en bedre forståelse av endringsprosesser i OUS.

Teknologisk avgjørende endringer

Teknologisk avgjørende endringer kjennetegnes av at endringen i all hovedsak er knyttet til den teknologiske utviklingen i organisasjonen. Det vil si at implementering av ny teknologi fremstår som den autonome driveren bak organisasjonsendringer. I kontrast til andre typer organisasjonsendring, har ikke ledelsen en spesiell rolle i teknologisk avgjørende endringer, ettersom det er teknologisk utvikling, og ikke ledelsen, som driver frem endringer (Orlikowski, 1996). Denne typen endring har dermed systemiske årsaksforklaringer. Ettersom OUS trekker frem teknologisk utvikling som en drivkraft til endring, antar vi at dette også vil være fremtredende i datamaterialet. Vi antar at enkelte av endringsprosjektene vil være igangsatt som følge av teknologisk utvikling.

Orlikowski (1996) kritiseres for å vektlegge hvorvidt utstyr og teknologi tillater endring i for stor grad. Tsoukas og Chia (2002, s. 570) mener at endring er mye mer gjennomgripende enn det Orlikowski (1996) påpeker, og at hennes oppfatning av endring ikke går dypt nok teoretisk i å forklare drivkreftene bak endringer. Det argumenteres for at den tradisjonelle forståelsen av endringer som presenteres med disse perspektivene, ikke går langt nok i å ha en prosessorientert tilnærming til endring. Endring må heller forstås som en pågående prosess, der mennesker forsøker å gi mening til de endringene som skapes gjennom menneskelige handlinger (Tsoukas & Chia, 2002, s. 569). Slike handlinger som forekommer innad i en organisasjon blir formet og institusjonalisert av normer og regler som ligger i organisasjonen. Dermed argumenteres det for at en organisasjon kan betraktes på to måter: For det første inneholder en organisasjon sosialt definerte normer og regler som har som mål å stabilisere en dynamisk virkelighet, ved å gjøre menneskelige handlinger mer forutsigbare. For det andre kan en organisasjon betraktes som et resultat av at handlinger foregår innenfor

de samme rammene over tid (Tsoukas & Chia, 2002, s. 570). Med andre ord tar organisasjoner sikte på å stoppe endring, samtidig som de er et resultat av endring.

Episodisk endring

Begrepet episodisk endring benyttes for å beskrive organisatorisk endring som gjennomføres bevisst, og som ikke er kontinuerlig over tid. Episodiske endringer kan skje i perioder der organisasjonen opplever interessekonflikter mellom intern struktur og eksterne forventninger til organisasjonen. Slike endringer omtales som episodiske, da de oppstår i distinkte perioder der endringer utløses av interne utfordringer eller press fra ytre omgivelser (Weick & Quinn, 1999, s. 365). Dette viser til systemiske årsaksforklaringer til hvorfor episodiske endringer finner sted, ettersom Weick og Quinn (1999) referer til omgivelsene til en organisasjon som en pådriver for episodiske endringer. Både indre og ytre påvirkning kan skape ubalanse i en organisasjon som kan fremprovosere et behov for endring. Press fra omgivelser rundt en organisasjon kan skape mindre effektivitet, og dermed øke behovet for endring (Weick & Quinn, 1999, s. 367). Organisasjoner omtales av Weick og Quinn (1999, s. 368) som institusjoner hvor ansatte har en felles oppfatning av normer og verdier som fører til koordinert arbeid. Episodiske endringer kan oppstå med bakgrunn i press fra omgivelser, ved at endret handlingsmønster og tankesett blant ansatte fører til treghet i form av at organisasjonen ikke får utviklet seg i takt med sine omgivelser (Weick & Quinn, 1999, s. 368).

Episodiske endringer er gjerne “top-down” initiert, og kan ses på som en prosess bestående av flere ledd (Weick & Quinn, 1999, s. 368). De episodiske endringene i organisasjoner er tidkrevende, sjeldent fullstendig implementert, har gjerne et strategisk innhold, og kan oppfattes som mer forstyrrende da endringene ofte medfører full erstatning fremfor mindre justeringer. Treghet er også sentralt i dette perspektivet, ettersom det gir en forklaring på hvorfor episodiske endringer oppstår. Det er flere ulike forklaringer eller årsaker til at organisasjoner opplever denne formen for treghet som fremprovoserer endring. Det kan være knyttet til organisasjonsstruktur, rutiner, spenninger i toppledelsen, kultur eller teknologi (Weick & Quinn, 1999, s. 369). Dette er systemiske årsaksforklaringer som viser til hvorfor episodiske endringer oppstår. Flere av disse elementene finnes i de fleste organisasjoner og er med på å skape spenninger som fører til episodisk endring (Weick & Quinn, 1999, s. 369).

Episodiske endringer kan med tanke på treghet forbindes med endringer som oppstår med bakgrunn i spenninger i en organisasjon. Likevel er episodisk endring ofte planlagte endringer som organisasjonen går inn for å gjennomføre. En planlagt endring innebærer at en endringsagent bevisst legger en plan for gjennomføring av endringen, og setter rammer og betingelser knyttet til endringsprosessen (Weick & Quinn, 1999, s. 372). En endringsagent er en handlende aktør som initierer endring, og kan være bestående av én eller flere aktører som styrer endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 47).

I forbindelse med episodisk endring er Lewin (1947) sin modell for endringsprosesser også sentral. Ifølge Lewin (1947) er organisasjonskultur alltid i naturlig endring, noe som tilsier at selv om organisasjoner er i balanse, vil det alltid være en dynamisk tilstand i organisasjonen. Det kan være utfordrende å gjennomføre vellykkede endringer i en organisasjon som konstant er i endring. Teorien til Lewin (1947) tilsier likevel at dersom organisasjonskultur og normer forblir “unfrozen” i en endringsprosess, vil det være enklere å gjennomføre endringen. Årsaken til dette er at man tar høyde for at organisasjoner ikke er statiske systemer (Weick & Quinn, 1999, s. 372; Hennestad & Revang, 2021, s. 92). Med andre ord kan det være enklere å få aksept for endringen, dersom man lar organisasjonskultur og normer forbli dynamisk, og dermed har mulighet til å tilpasses endringen mens den blir implementert. Man kan anta at dette kan være særlig relevant i en organisasjon som OUS, ettersom dette er en organisasjon preget av fremtredende og betydningsfulle kulturer.

Selv om flere teoretikere omtaler endring som en planlagt, avgrenset aktivitet som iverksettes av ledelsen, argumenterer flere for at slike episodiske endringer ikke eksisterer. Tsoukas og Chia (2002, s. 577) hevder at endring er naturlig iboende i organisasjoner og derfor ikke er et fenomen som må gis spesiell oppmerksomhet. Når mennesker utfører de daglige arbeidsoppgavene som gjør at organisasjonen består, er de tvunget til å samhandle med organisasjonens omgivelser. For å imøtekomme og håndtere de nye situasjonene menneskene blir utsatt for, må de tilpasse seg. På denne måten er endring en kontinuerlig pågående prosess som eksisterer for at organisasjoner skal drives videre. I det kontinuerlige arbeidet for å opprettholde stabilitet i en organisasjon, er det samtidig disse kontinuerlige tilpasningene som menneskene i organisasjonen gjør, som over tid skaper endring (Tsoukas & Chia, 2002, s. 577). Dermed er endring et naturlig fenomen som kontinuerlig foregår i en organisasjon.

Kontinuerlig endring

I motsetning til episodiske endringer, beskrives kontinuerlig endring som pågående og utviklende. Kontinuerlige endringer anses dermed som konstante og pågående i arbeidsprosesser. Aktiviteter og uforutsette hendelser kan derfor over tid føre til merkbare organisatoriske endringer. Kontinuerlig endring i organisasjoner er bedre å studere på et mikronivå, der det ligger til grunn at endring konstant er pågående i form av en vedvarende utvikling i organisasjonen (Weick & Quinn, 1999, s. 375).

Orlikowski (1996, s. 91) påpeker at tanken om at hverdagslige improviserte handlinger som fører til endringer, kan anses som for små til å bli tilegnet stor betydning når det er snakk kvanteendringer som påvirker større deler av en organisasjon. Ford og Ford (1995) ser derimot på dette annerledes, og påpeker at selv om endringer er små, betyr det ikke at de er ubetydelige. Små endringer forblir ikke små, og kan derfor ha avgjørende betydning om de oppstår i kritiske øyeblikk. Dette poengteres også av Colville, Dalton & Tomkins (1993) som viser til at refleksjoner gjort i etterkant av vellykkede endringer, har en tendens til å bagatellisere hvilken betydning inkrementelle endringer har hatt for en vellykket endringsprosess.

Selv om episodisk og kontinuerlig endring er et anerkjent og mye brukt skille i forskningen på organisasjonsendringer, kritiseres dette likevel for ikke å være utfyllende nok (Tsoukas & Chia, 2002, s. 569). Tsoukas og Chia (2002) poengterer at Weick og Quinn (1999) sin definisjon av kontinuerlig endring ikke eksisterer i visse typer organisasjoner. Slike synspunkter på endring støttes også av Grey (2017), som argumenterer for at en endringsprosess kun fører til en ny prosess, og at en organisasjon derfor kontinuerlig er i endring. Dette innebærer i tillegg en tanke om at organisasjoner kun preges av kontinuerlige endringsprosesser (Grey, 2017). Weick og Quinn (1999) sin kategorisering av endringer, kritiseres også for å gi for lite rom til en mer prosessorientert tilnærming til endring. Dette er knyttet til at endringer kan anses som et utbredt og usynlig fenomen som er konstant pågående i organisasjoner, og skapes gjennom menneskelig samhandling (Tsoukas & Chia, 2002, s. 569). Disse synspunktene viser til individuelle årsaksforklaringer for endring, ved at det er individenes handlinger som skaper organisasjonsendringer. Dette viser til at endring betraktes som en kontinuerlig pågående prosess, bestående av sammenhengende hendelser, samhandling og interaksjoner (Tsoukas & Chia, 2002, s. 578).

Kontinuerlige endringer er drevet frem av organisasjoners manglende evne til å holde seg stabile. Dette står i kontrast til episodiske endringer, som fremprovoseres av organisasjoners manglende evne til å følge sine omgivelser. Kontinuerlige endringer er en pågående blanding av reaktive og proaktive tilpasninger basert på handlinger, snarere enn perioder av brudd i organisasjonens stabilitet som skaper behov for endring (Weick & Quinn, 1999, s. 379). Disse ulike synspunktene på endring, er basert på tidligere teori som legger til grunn at organisasjonsendringer skjer som følge av at mennesker gjør feil og ikke utfører den jobben de skal. Dette viser til individuelle årsaksforklaringer til hvorfor endringer oppstår.

De ovennevnte perspektivene representerer et utvalg av ulike tilnærminger til organisasjonsendring som har preget forskningen innen feltet. Som det vises til i dette delkapittelet er det flere måter å forstå organisasjonsendringer på. Med bakgrunn i teorien som er presentert, kan endringer fremstå som komplekse og ressurskrevende for en organisasjon. Selv om det er uenighet omkring hvor mye oppmerksomhet og ressurser endringer bør tildeles, er det likevel enighet om at endring er tilstedeværende i organisasjonslivet. Hvilken type organisasjon endringen finner sted i, preger endringsprosessen. Dermed vil det være relevant å ha kjennskap til karakteristikk ved ulike organisasjonstyper. I det følgende delkapittelet vil vi derfor presentere teori som belyser egenskaper og elementer ved kunnskapsorganisasjoner, og hvordan dette kan påvirke en endringsprosess. Et sentralt element som vil presenteres er forholdet mellom fagledelse og profesjonell ledelse, og hvordan dette påvirker OUS sine endringsprosesser.

2.3 Kunnskapsorganisasjoner

Kunnskapsorganisasjoner er ifølge Drucker (1988) organisasjoner som i all hovedsak består av spesialister som selv styrer sin arbeidsdag og arbeidsprestasjoner. Kunnskap og arbeidskraft kjennetegnes som den kritiske suksessfaktoren, og de ansatte er derfor svært sentrale. I tillegg til å være en viktig del av verdiskapningen, eier de ansatte også produksjonsmidlene, og kan når som helst ta med seg disse ut av organisasjonen (Grund, 2006). Med andre ord er det de ansattes kompetanse som skaper verdi og former kunnskapsorganisasjoner. Typiske kunnskapsorganisasjoner er blant annet revisjonsfirmaer, utdanningsinstitusjoner og organisasjoner i helsesektoren.

OUS er en kunnskapsorganisasjon, og vi vil derfor i dette delkapittelet presentere ulike teorier som belyser egenskaper og særtrekk ved slike organisasjoner. For å gi innsikt i hva en kunnskapsorganisasjon er, har vi valgt å inkludere Mintzberg (1981) sin teori om profesjonsbyråkratiet. Dette er en klassiker innen organisasjonsteori som forklarer hvordan en organisasjon bestående av profesjonsutdannede fagfolk preger organisasjonens oppbygning og struktur. Mintzberg (1981) sin teori viser til hvordan maktstrukturer og standardisering er sentrale kjennetegn ved slike organisasjoner, og som derfor vil være sentralt å ha kjennskap til når man skal se på hvordan endringsprosesser gjennomføres i OUS. Videre har vi inkludert teori som skiller mellom fagledelse og profesjonell ledelse. Dette er supplerende til Mintzberg (1981) sin teori, ved at det gir kunnskap om hvordan sykehus i Norge er organisert med en sterk forankring i fagledelse. Det er derfor sentralt å ha forståelse for hvordan denne styreformens påvirker organisasjonen og dermed også påvirker hvordan endringsprosesser gjennomføres i kunnskapsorganisasjoner.

2.3.1 Profesjonsbyråkratiet

Mintzberg (1981, s. 103) hevdet at mange av utfordringene ved organisasjonsstrukturer og organisasjonsdesign baserer seg på en antagelse om at alle organisasjoner er like, og at elementer ved organisasjonen kunne legges til og fjernes uten store konsekvenser. Mintzberg (1981) mente derimot at effektive organisasjoner oppnår en konsistens mellom de ulike elementene, og at de ikke endrer ett element uten å ta i betraktning konsekvensene det vil ha for de andre elementene. Mintzbergs (1981, s. 109) profesjonsbyråkrati kjennetegnes av standardisering av ferdigheter gjennom en systematisk rekruttering av profesjonelle som representerer en felles fagkunnskap. Denne formen for organisasjonsstruktur finner man for eksempel ved sykehus, universiteter og revisjonsfirmaer. Profesjonsbyråkratiet er et desentralisert byråkrati i den forstand at beslutningsmyndigheten knyttet til faglige spørsmål, er delegert til den operative kjernen fremfor den administrative ledelsen (Mintzberg, 1981, s. 109). Enkelt forklart er det de som faktisk utfører arbeidsoppgavene som avgjør hvordan jobben skal gjennomføres best mulig. Mintzberg (1981, s. 109) fremhever at profesjonsbyråkratier er mest effektive i komplekse, men stabile omgivelser (Mintzberg, 1981, s. 109). Kompleksiteten krever at beslutningsmyndigheten er desentralisert til de profesjonelle i den operative kjernen, og at stabiliteten gjør det mulig for dem å utføre sine

arbeidsoppgaver med standardiserte ferdigheter, og dermed arbeide med høy grad av autonomi (Mintzberg, 1981, s. 109).

Et kjennetegn ved profesjonsbyråkratiet er at de har en liten teknostruktur. Teknostrukturen består av analytikere som lager systemer som planlegger og kontrollerer arbeidet i en organisasjon (Mintzberg, 1981, s. 109). Årsaken til dette er at de profesjonelle blir lært opp utenfor organisasjonen, typisk gjennom utdanningsinstitusjoner, og at det derfor ikke er behov for en stor teknostruktur. Det samme gjelder for mellomledelsen i profesjonsbyråkratier. Siden den operative kjernen i stor grad kan jobbe selvstendig, er det ikke behov for en stor mellomleder-komponent. Støttestrukturen er derimot typisk svært stor i profesjonsbyråkratier, ettersom de bidrar med å tilrettelegge for at de profesjonelle får utført sine arbeidsoppgaver (Mintzberg, 1981, s. 109). Dette medfører at det oppstår parallelle hierarkier i profesjonsbyråkratiene. Det ene hierarkiet er blant de profesjonelle, og er typisk preget av en demokratisk “bottom-up” maktlinje, mens det andre er et mer “top-down” autokrati for støttestrukturen (Mintzberg, 1981, s. 109).

Standardisering kan sies å være både en stor styrke og en stor svakhet ved profesjonsbyråkratiet. Styrken ved standardisering er at det gjør det mulig for de profesjonelle å perfektionere og effektivisere sine ferdigheter (Mintzberg, 1981, s. 109). En svakhet er derimot at standardiseringen kan gjøre det vanskeligere å tilpasse seg sine omgivelser. Ifølge Mintzberg (1981, s. 109) har profesjonsbyråkratiet en struktur som bidrar til perfektion, men samtidig skaper lite rom for innovasjon. Mintzberg (1981) sine beskrivelser av profesjonsbyråkratiet bidrar til å gi en forståelse av hvordan organisasjoner er bestående av mer enn kun arbeidende mennesker. Han viser til at organisasjonsstruktur og oppbygning i stor grad har betydning for hvordan organisasjoner skal forstås, og teorien kan derfor beskrives som systemorientert. Teorien er et viktig bidrag for å besvare masteroppgavens problemstilling, da dette utgangspunktet for å forstå organisasjoner gir et sentralt grunnlag for å studere endringer i et profesjonsbyråkrati som OUS.

Profesjonsbyråkratiet og endring

Uformelle maktforhold i en organisasjon henger sammen med kultur. Makt som ikke er knyttet til plassering i det formelle hierarkiet eller til formelle beslutningsprosesser kan anses som uformelle maktforhold (Jacobsen, 2018, s. 102). Den uformelle makten kan ligge hos personer som fremstår som uformelle ledere eller personer med spesiell kunnskap, og som

derfor har stor betydning for organisasjonen. Maktforhold i seg selv har ikke nødvendigvis stor betydning for en organisasjons evne til å endre seg, men har stor betydning for planlagt endring. Uformelle maktforhold har i tillegg særlig betydning i visse typer organisasjoner, deriblant profesjonsbyråkratier. Det ligger svært mye uformell makt i den operative kjernen i profesjonsbyråkratier, som følge av at de som jobber der ofte er spesialister. Det er derfor vanskelig for utenforstående å vurdere den jobben som gjøres. Den uformelle makten medfører at profesjonene har en sentral plass i organisasjonen. Dermed er de også av betydning ved endringsprosesser, ved at de kan bruke pressmidler for å få viljen sin. De profesjonelle har i mange tilfeller interesse av å opprettholde den statusen deres yrke og kunnskap har, og det hevdes derfor at de profesjonelle opptrer som reaksjonære krefter for å bevare tradisjonelle posisjoner og kjennetegn i organisasjonen (Abel, 1989, s. 131, referert i Greenwood, Suddabi & Hinnings, 2002, s. 62). Dermed står de profesjonsansatte i posisjon til å utfordre endringsprosesser som oppleves som en trussel mot organisasjonens normer og tradisjoner. I tillegg har profesjoner ofte betydelige organisasjoner og fagmiljøer i ryggen, som bidrar med støtte dersom det oppstår uenighet. Disse er svært gode til å håndtere eksterne relasjoner, som for eksempel til medier, politikere og andre beslutningstakere.

Ettersom OUS i stor grad kan sies å være preget av profesjonsansatte, vil vi anta at de uformelle maktforholdene vil prege endringsprosessene. De profesjonsansatte på OUS er vant til å ha mye autonomi og beslutningsmyndighet, og det er derfor naturlig å anta at dette vil prege toppstyrte endringsprosesser. Vi antar derfor at dette kan medføre utfordringer for en endringsprosess, dersom endringen ikke er i samsvar med de profesjonsansattes og fagmiljøenes ønsker.

2.3.2 Fagledelse og profesjonell ledelse

Fagledelse i offentlig sektor er nært knyttet til eksistensen av profesjoner (Freidson, 1970; Kjekshus, 2020). Som tidligere nevnt oppstår det gjerne parallelle hierarkier i profesjonsbyråkratier, ett i den operative kjernen, og ett i støttestrukturen (Mintzberg, 1981, s. 109). Den hierarkiske oppbyggingen i den operative kjernen, med en “bottom-up” maktlinje og høy grad av autonomi, har flere fellestrekk med fagledelse. På samme måte har den hierarkiske oppbyggingen i støttestrukturen, med “top-down” autokrati, fellestrekk med profesjonell ledelse. De to ledelsesformene skiller seg fra hverandre på flere områder.

Endringsprosesser på OUS vil typisk påvirke både den operative kjernen og støttestrukturen, noe som innebærer at de parallelle hierarkiene vil “møtes”. Som nevnt foregår endring i komplekse samhandlinger mellom ulike grupper som kan ha ulike virkelighetsoppfatninger (Jacobsen, 2018, s. 25). Det vil derfor være relevant å se på hvordan fagledelse og profesjonell ledelse skiller seg fra hverandre, da dette kan bidra til å forklare noen av utfordringene OUS opplever ved gjennomføring av endringsprosesser.

Fagledelse og profesjonell ledelse kan forstås som to ulike, og til dels motstridende, ledelses- og styringsidealer (Amdam & Kvålshaugen, 2016, referert i Kjekshus, 2020). De to ledelsesidealene stammer fra ulike prinsipper og teoretiske grunnlag. I fagledelse er hovedprinsippet at den som er dyktigst i faget som utøves skal lede (Kjekshus, 2020). Fagutøverne er i all hovedsak selvstyrte, og topplederens ansvar er avgrenset til å sikre tilstrekkelige rammebetingelser, slik at fagutøverne er i stand til å utøve faget etter faglig skjønn (Byrkjeflot, 2015). Her beror ledelse på argumenter og konsensus (Kjekshus, 2020). Profesjonell ledelse kjennetegnes av at det finnes en egen form for ledelseskompetanse og at arbeidsgrupper har behov for ansvarsfordeling og arbeidsdeling for å fungere (Byrkjeflot, 2015). Profesjonell ledelse preges dermed av styring og instruksjon (Kjekshus, 2020).

Fagledelse og profesjonell ledelse skiller seg fra hverandre på flere måter. For det første er autoriteten forankret ulikt i organisasjonen. I profesjonell ledelse er autoriteten gitt ut ifra posisjon i organisasjonshierarkiet. Lederen har et gitt mandat og har makt basert på sin posisjon i organisasjonen, noe som gir mulighet for tvangsutøvelse og instruksjon (Kjekshus, 2020). I fagledelse forankres autoriteten i faget, og den mest kunnskapsrike innen faget har mest autoritet og makt (Freidson, 2001). Fagledelse og profesjonell ledelse har også ulikt syn på styring. I fagledelse foregår styring gjennom normer og faglige standarder gitt i faget (Kjekshus, 2020). Normene er forankret nedenfra, og styring kan dermed forstås som “bottom-up”. I profesjonell ledelse anser man styring som en “top-down” aktivitet som er tilknyttet linjen i organisasjonen (Kjekshus, 2020). Et annet skille mellom fagledelse og profesjonell ledelse er grunnlaget for koordinering. I fagledelse foregår koordinering gjennom standardisering av ferdigheter og sosialisering, mens det i profesjonell ledelse koordineres gjennom organisatoriske virkemidler og organisasjonsstruktur (Mintzberg, 1981). Et siste skille mellom profesjonell ledelse og fagledelse dreier som om lojalitet. Mens det i profesjonell ledelse er en forventning om lojalitet til organisasjonen, er lojaliteten i fagledelse primært tilknyttet faget og fagmiljøet (Kjekshus, 2020).

Skillet mellom fagledelse og profesjonell ledelse er sentralt for å forstå hvordan OUS i dag styres, og at ledelse av sykehus har betydning for hvordan endringsprosesser gjennomføres. Mintzberg (1981) viser til hvordan det kan oppstå parallelle hierarkier i profesjonsbyråkratier. Som vist over kan de parallelle hierarkiene følge ulike ledelsesindealer, noe som kan skape utfordringer dersom de må samarbeide. På den ene siden har man i kunnskapsorganisasjoner fagekspertene i førstelinjen som tar strategiske beslutninger. På den andre siden blir ledelse og makt gitt ut ifra posisjon i hierarkiet (Kjekshus, 2020). Dersom det oppstår uenighet om en endringsprosess mellom partene i de to hierarkiene som innehar makt, kan dette medføre utfordringer og motstand mot endringen. Kjekshus (2020) viser til at fagledelse har sterk forankring i norske sykehus, noe som på lik linje med Mintzberg (1981) viser til den systemorienterte forståelsen av organisasjoner. I denne oppgaven vil både fagledelse og profesjonell ledelse kunne bidra til å forklare noen av utfordringene som OUS står overfor når det gjelder å styre endringsprosesser. Vi antar at spenningsforholdet mellom fagledelse og profesjonell ledelse kan skape utfordringer og medføre konflikt i endringsprosesser hvor endringen ikke er faglig forankret. Dette er knyttet til at begge styreformene er til stede i OUS, og dermed preger organisasjonen i måten endringer oppleves og deretter håndteres.

2.4 Motstand mot endring

Et svært sentralt tema innen litteraturen om organisasjonsendring er motstand mot endring. Mye av litteraturen om motstand mot endring beskriver mislykkede endringsinitiativer som tilskrives ulike former for motstand. Dette gjelder både motstand fra ansatte og andre interessenter (Battistelli, Montani & Odoardi, 2013; Kuroda, Caçado & Podlesnik, 2016; Röth & Spieth, 2019). På den annen side har konseptet motstand mot endring blitt kritisert som en forenkling av mer komplekse prosesser som finner sted som følge av organisasjonsendringer (Dent & Goldberg, 1999, s. 26).

Motstand mot endring kan være knyttet til strukturelle årsaker som begrensede ressurser, standardiserte rutiner og fremtredende organisasjonskultur, men kan også være knyttet til mellommenneskelige årsaker. Det vil si motstand knyttet til endringer man ikke tok initiativ til selv, eller at endringen initieres av visse personer i organisasjonen. Likevel kan mottakere av endring ha gode grunner til å være motstandere mot endringer. Dette kan knyttes til

økonomiske konsekvenser, som skaper frykt for å miste jobb eller det å ta del i noe ukjent. I tillegg kan frykten knyttes til implementering av nye systemer, som kan gjøre ansattes kompetanse utdatert eller unødvendig på grunn av utvikling i teknologien. Noen ser på det å få nye arbeidsoppgaver som en positiv utfordring, mens andre anser dette som overveldende og stiller seg derfor kritiske til slike endringer (Quinn, Bright & Sturm, 2021, s. 237).

Endringer som påvirker status eller relasjoner med andre kan også skape motstand blant ansatte. Dette er knyttet til at organisasjoner skaper et sosialt arbeidsmiljø, hvor mennesker har relasjoner og vennskap til kolleger. For mange har det sosiale aspektet på arbeidsplassen større betydning enn selve arbeidsoppgavene, og motstand har en tendens til å oppstå dersom endringer påvirker et godt arbeidsmiljø. I forkant av implementering av planlagte endringer er det derfor sentralt at virkningene evalueres, slik at dårlig tilrettelagte endringer, som kan påvirke de ansatte og organisasjonen negativt, blir unngått i størst mulig grad (Quinn et al., 2021, s. 237).

Ettersom motstand mot endring er en sentral del av det å forstå organisasjonsendringer, vil vi i dette delkapittelet presentere teorier som viser til ulike årsaksforklaringer til motstand mot endring. Vi vil først presentere individuelle og systemiske årsaksforklaringer. Deretter vil vi presentere synspunkter som argumenterer for hvordan motstand kan brukes som en ressurs i endringsprosessen, og hvilken rolle endringsagenten har. Til slutt har vi valgt å inkludere teori som viser til betydningen kultur kan ha for motstand mot endring.

2.4.1 Individuelt perspektiv på motstand mot endring

Studier av motstand mot endring har i stor grad satt søkelys på ansattes motstand mot organisasjonsendringer, eller individuell motstand mot endring (Scholkmann, 2021). Litteraturen er opptatt av å avdekke årsaker til individuell motstand, samt å formulere råd til ledere om hvordan dette kan overvinnes. Til grunn ligger en antakelse om at mennesker har en naturlig tendens til å foretrekke det kjente, fremfor innovasjon og forandring (Laumer, 2016). Innenfor den individuelle tilnærmingen til motstand mot endring, fokuseres det på motstand som et personlighetstrekk eller en disposisjon, som gjør enkelte mennesker mer predisponert til å motsette seg endringer enn andre. Videre er det også et fokus på at motstand oppstår som følge av verdier, følelser, kognitive strukturer og kulturelle normer hos individer.

Sammen kan dette gjøre individer nølende eller åpenlyst fiendtlige mot en tiltenkt endring i deres organisasjon (Scholkmann, 2021). Nyere litteratur setter søkelys på individenes motstand mot en endring som viktige tilbakemeldinger om potensielle feil i en endringsprosess, og motsetninger mellom endringen, organisasjonens og individenes behov, motivasjon og verdier (Bareil, 2013).

Mye av litteraturen setter søkelys på at motstand oppstår som følge av svikt i et planlagt endringsinitiativ, som resulterer i tap av produktivitet og inntekt, og at man dermed legger skylden på ansatte lavere i hierarkiet basert på for lite endringsinnsats (Krantz 1999; Matt, Hess & Benalin, 2015). Piderit (2000, s. 785) identifiserer tre ulike dimensjoner i konseptualiseringen av individuell motstand mot endring: en kognitiv dimensjon, en emosjonell dimensjon og en atferdsdimensjon. Selv om de ulike dimensjonene kan overlape noe, skiller de seg likevel fra hverandre på sentrale aspekter. Atferdsdimensjonen av motstand mot endring kan spores tilbake til tidlig forskning på motstand mot endring. Coch og French (1948) fokuserte i deres studie på den uønskede atferden ansatte utviste som svar på ledelsens pålagte endringer i arbeidsmetoder. I tillegg viste de til hvordan ulike tiltak, som oppmuntrer de ansatte til å medvirke i planlegging av endring, kan redusere motstanden. Nyere studier av motstand har også satt søkelys på atferd. Eksempelvis definerer Brower og Abolafia (1995) motstand som en spesifikk type handling eller passivitet, mens Ashforth og Mael (1998) definerer motstand som bevisste handlinger som motarbeider endringen, og dermed fravær av handling.

Andre forskere har funnet støtte for en emosjonell dimensjon av motstand mot endring. I tillegg til atferdsdimensjonen, anerkjente Coch og French (1948) en mer emosjonell komponent av motstand, nemlig aggresjon. De mente dette var årsaken til frustrasjonen blant ansatte, og som dermed forårsaket uønsket atferd. Videre fant Vince og Broussine (1996) i sin studie av ledere i offentlige tjenesteorganisasjoner, at deres reaksjoner ofte var emosjonelle i perioder med endring i struktur og økonomiske begrensninger. Ideen om frustrasjon og spenning omkring endringer støttes av Argyris og Schön (1974) sitt synspunkt som viser til at motstand oppstår som følge av defensive rutiner.

Flere forskere finner også støtte for en kognitiv dimensjon til motstand mot endring. Ideen om at motstand kan overvinnes kognitivt, innebærer at den inkluderer en komponent av negative tanker om endringen (Piderit, 2000). Watson (1982) hevdet at det som ofte blir

stemplet som motstand, faktisk er motvilje. Flere andre studier antyder også en kognitiv dimensjon ved individuell motstand mot endring, blant annet i form av en kognitiv tilstand som blir kalt “(u)beredskap” (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Beredskap er den kognitive forløperen til atferden som enten er til støtte for eller motstand mot en endring. Dette dreier seg om hvorvidt individene er mentalt forberedt på at en endringsprosess skal gjennomføres. Armenakis et al. (1993) påpeker særlig endringsagentens rolle i dette som viktig for å øke beredskapen blant de ansatte for å forberede dem på kommende endringer.

En utfordring ved det individuelle perspektivet på motstand mot endring, er at all motstand og ansvar for motstanden blir tildelt én part: endringsmottakerne. De blir ansett som sabotører av prosessen, eller fungerende som «varslere» for å optimalisere den. Blant annet kritiserer Ford, Ford og D'Amelio (2008) særlig endringsagentene, som skal være aktører som på vegne av organisasjonen fremmer endringen. Det er særlig forholdet mellom endringsagentene og mottakerne av endringen som blir kritisert. Ford et al. (2008) hevder at et fokus på ansatte som endringsmottakere, som de eneste som yter motstand, neglisjerer dynamikken mellom de ulike gruppene av interessenter som er involvert. McDermott, Fitzgerald & Buchanan (2013) sin studie av aksept og motstand av policy-induserte endringer i sykehus, fant også at inndelingen av endringsagenter og endringsmottakere kan være kunstig, da dette er sosiale roller som vil endre seg dynamisk over tid gjennom prosessen.

2.4.2 Systemisk perspektiv på motstand mot endring

Kritikken av eksisterende teori på motstand mot endring, påpeker at fokuset på individet som årsaken til motstand mot endring, kommer av en misforståelse av den opprinnelige konseptualiseringen av Lewin (1947) sitt begrep “motstand mot endring” (Dent og Goldberg, 1999). Lewin (1947) beskrev motstand mot organisasjonsendringer som noe som oppstår enten på grunn av mangel på sterke nok krefter til å frembringe endring, eller fra utbredelsen av sterke barrierer mot disse kreftene som hindrer forekomsten av endring i et gitt system. I litteratur om endringsprosesser og endringsledelse har det vært en utbredt tankegang om at motstand mot endring er noe ledelsen må overvinne. Denne tankegangen kritiseres for å hindre vellykket implementering av endringer (Dent & Goldberg, 1999, s. 25). Lewin (1947) introduserte begrepet “motstand mot endring” opprinnelig som et systemkonsept, som påvirket både ansatte og ledere likt. Senere ble kun terminologien, og ikke konteksten

videreført, noe som har resultert i at det anses som et psykologisk konsept, der ansatte og ledere blir satt opp mot hverandre. Dette har bidratt til å skape en slags “oss-mot-dem”-tankegang (Dent & Goldberg, 1999, s. 26).

Ut ifra et systemisk perspektiv kan man si at systemer på den ene siden ønsker stabilitet og homeostase, noe som gjør dem motstandsdyktige mot endringer. På den annen side, siden verden utvikler seg dynamisk, må systemene settes i ubalanse for å skape ny likevekt ved endring (Scholkmann, 2021). På bakgrunn av dette vil endring skje dersom det ytre presset på systemet er sterkt nok til å forstyrre homeostasen, eller dersom systemets barrierer mot utsiden er svake eller lave nok til at ny informasjon kan bryte gjennom. I et systemisk perspektiv anses motstand mot endring som noe som kan være forårsaket av en rekke faktorer, hvor individet kun er én av dem (Kotter, 1995). Ved å kun fokusere på individene som den ene faktoren som kan forårsake motstand, kan dette medføre en rekke uproduktive handlinger i organisasjoner. Kotter (1995, s. 64) mener likevel det finnes lite individuell motstand mot endring og fant i sin studie at motstanden ligger i organisasjonens struktur, eller i et prestasjonsvurderingssystem som tvinger de ansatte til å velge mellom den nye visjonen og deres egne interesser. Videre hevder Beer, Eisenstat og Spector (1990, s. 159) at mange endringsprosesser ikke fungerer fordi de er basert på en endringsteori som er grunnleggende feil. Den grunnleggende feilen er tanken om individer har en iboende motstand mot endring (Beer et al., 1990; Dent & Goldberg, 1999).

En systemisk tilnærming viser til at motstand ikke oppstår som følge av individets psykologiske tilbøyeligheter, men heller som følge av konteksten der endringen finner sted. Dette vil si elementer som er innenfor systemet (Coch & French, 1948; Burnes, 2015, s. 103). I en systemisk tilnærming til motstand mot endring argumenterer man for at mennesker ikke er motstandere av endring i seg selv. Mennesker er derimot motstandere av tap av status, inntekt eller komfort. Denne motstanden baserer seg på frykt for å miste noe, og kan dermed ikke anses som det samme som å være motstander mot endring (Dent og Goldberg, 1999, s. 26).

Flere teoretikere er tilhengere av en systemisk tilnærming til motstand mot endring. Senge (1990) så på motstand som noe som oppstår som følge av motstridende mål i systemene. I profesjonsbyråkratier med parallelle hierarkier kan det tenkes at dette særlig er gjeldende. For eksempel kan den operative kjernen ha som mål å bedre pasientsikkerhet, mens

støttestrukturen har som mål å øke effektivitet. Enkelte endringsprosesser kan medføre at disse målene ikke er kompatible med hverandre, og dermed kan det oppstå systemisk motstand. Motstand skapes av hindringer i systemet som helhet, og fremfor å bearbeide individene, må man endre den organisatoriske konteksten for å redusere motstand mot endring (Kotter, 1995; Beer et al., 1990).

Selv om en individuell og systemisk tilnærming til motstand kan virke uforenlige, argumenterer flere for at de nødvendigvis ikke trenger å være det. Dersom man tar utgangspunkt i at organisasjoner er sosiale systemer, vil det ikke være motstridende å se motstand som noe som oppstår i samspillet mellom individenes og organisasjonens egenskaper (Dent & Goldberg, 1999; Ford & Ford, 2010; Burnes, 2015). Dermed kan motstand mot en endringsprosess ha både individuelle og systemiske årsaksforklaringer.

2.4.3 Motstand som ressurs i endringsprosesser

Litteratur om organisasjonsendringer har i tradisjonell teori hatt en tendens til å støtte endringsagenten i å gjennomføre endringen riktig, og å påpeke at det er mottakerne av endring som bevisst prøver å ødelegge implementeringen av endringene. Det har vært en antakelse om at endringsagenten blir utsatt for irrasjonelle holdninger og motstand (Dent & Goldberg, 1999; King & Andersson, 1995; Meston & King, 1996; Ford et al., 2008, s. 362). Ford et al. (2008) bringer andre perspektiver til motstand mot endring, og er opptatt av hvordan motstand, eller reaksjoner på endring, kan benyttes som en viktig ressurs i endringsprosessen. Her vektlegges spesielt endringsagentens rolle, og hvordan den kan bidra til å skape motstand i en endringsprosess. Dette perspektivet på endringsagentenes rolle og håndtering av motstand kan bidra til å nyansere utfordringer knyttet til endringsprosesser i OUS. Som nevnt har de profesjonsansatte på OUS høy grad av autonomi, noe endringsagenten bør ha et bevisst forhold til gjennom endringsprosessen for å unngå konflikt.

Ford et al. (2008, s. 363) utfordrer den dominerende teorien på tre måter: Først ved å se på motstand mot endring som en selvbestemt merkelapp som er gitt av endringsagenter som prøver å forstå hvorfor mottakere av endringsinitiativer reagerer, snarere enn at det faktisk speiler en objektiv virkelighet. For det andre utfordrer de hvordan endringsagenter bidrar til forekomsten av selve reaksjonene de anser som motstand, gjennom egne eller manglende

handlinger. Med dette menes det at motstanden ikke er direkte knyttet til endringen, men heller til forholdet mellom endringsagenter og mottakerne. For det tredje vurderer de om motstand egentlig ikke er noe negativt, men heller kan bidra positivt inn i en endringsprosess. Dersom endringsagentene ser motstanden som et mulighetsrom for å gi informasjon og skape bevissthet omkring endringene, fremfor som noe som hindrer endringsprosessen, kan motstanden eller reaksjonene til endring brukes til å lette gjennomføringen av endringsprosessen.

Endringsagentens bidrag til motstand

Endringsagentene bidrar til reaksjoner hos mottakerne ved å bryte avtaler både før og under prosessen (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Ford et al., 2008, s. 365). Dette er knyttet til bevisste eller ubevisste brudd på avtalte samarbeidsmønstre. Forskning på rettferdighet i organisasjoner viser til at ansatte som føler seg rettferdig behandlet i en endringsprosess utvikler atferd som fører til vellykket implementering av endring (Cobb et al., 1995). Derimot, hvis ansatte opplever å bli behandlet urettferdig og forrådt, vil de motsette seg endringer og ikke bidra til å skape resultater (Folger & Skarlicki, 1999). Dette medfører ofte dårlig oppførsel, som bevisst å redusere produktiviteten, minimere samarbeidsvilje og kvalitet på produksjon. Slike reaksjoner på urettferdighet har i tradisjonell teori vært knyttet til motstand mot endring (Ford et al., 2008, s. 365). Her vises det til atferdsdimensjonen av individuell motstand og hvordan individene i en organisasjon kan reagere i møte med en opplevelse av å bli urettferdig behandlet. Ford et al. (2008, s. 365-366) spekulerer i at dette også gjelder når det kommer til endring, hvor det er stor sannsynlighet for at avtaler brytes. I situasjoner der endringsagenten bryter avtaler vil mottakere av endringene kunne føle seg urettferdig behandlet og dermed reagere med dårlig oppførsel for å forhindre implementering av endring.

Videre kan en endringsagent bidra til å skape motstand mot en endringsprosess, dersom vedkommende ikke klarer å skape legitimitet omkring endringen (Ford et al., 2008, s. 366). Det at mottakerne av endring er involvert og godkjenner endringen, har stor verdi for implementering av endring, og det vil gi organisasjonen fordeler. Dette forklares ved at evaluering av implementering av endring anses å kreve mye informasjon og bearbeiding. Det vil derfor være en stor fordel om mottakerne av endringene er engasjerte og nysgjerrig på endringen som skal gjennomføres. Dette kan bidra til en god evaluering av prosessen underveis og gjøre det lettere å identifisere styrker og svakheter (Ford et al., 2008, s. 366).

Reaksjoner som ressurs i en endringsprosess

Motstand har tradisjonelt vært omtalt som noe negativt for en endringsprosess, men likevel argumenterer enkelte teoretikere for at motstand kan være en ressurs som bidrar til å forbedre endringsprosesser (Ford et al., 2008; Bareil, 2013). For endringsagenten er utfordringen knyttet å bruke reaksjoner som oppstår, til noe positivt for prosessen. Motstand og reaksjoner fra mottakere bidrar til å holde samtaler gående omkring endringen, og dermed gjør tema aktuelt. I tillegg gir det endringsagentene mulighet til å forklare og skape mening til endringsprosessen, som gir endringen mer legitimitet. Dette viser at motstand mot endring kan ha en større betydning for vellykket implementering enn først antatt, ettersom reaksjoner og motstand skaper debatt og engasjement som kan bidra til en bedre forståelse for endringen (Ford et al., 2008, s. 368).

Forholdet mellom endringsagenter og mottakere av endring er også av betydning for endringsprosessen, ettersom det skaper kontekst til reaksjonene som oppstår, og dermed påvirker prosessen. Ford et al. (2008) omtaler dette som konflikt og derfor også en årsak til motstand. Likevel kan konflikt skape bedre forståelse av situasjonen og gi mottakere av endring større forpliktelse knyttet til gjennomføring av endringer. Det er likevel en utfordring, ettersom både funksjonell og emosjonell konflikt kan oppstå samtidig og er smittsomt blant mottakere av endring. Mottakerne kan la seg påvirke negativt og redusere sin aksept og støtte til implementering av endringer. Derfor er det forståelig at endringsagenten anser motstand som noe ødeleggende for prosessen. Samtidig bidrar dette til å potensielt svekke den styrkende verdien som motstand og reaksjoner kan ha for implementering av endring (Ford et al., 2008, s. 370).

2.4.4 Betydningen av kultur for motstand i organisasjoner

Et sentralt aspekt man må ta i betraktning når man snakker om endring i kunnskapsorganisasjoner, er betydningen av kultur. Helsesektoren er i stor grad preget av mange subkulturer. Dette er tett knyttet til at sykehus har mange profesjonsansatte, som er vant til å ha mye autonomi i sitt arbeid (Kjekshus, 2020). Kultur kan betraktes som et viktig bindeledd mellom alle de pågående endringene som foregår i en kunnskapsorganisasjon. I tillegg skaper organisasjonskultur legitimitet til handlinger som bryter med etablerte normer,

og som dermed skaper rom for å etablere nye normer og verdier i takt med utviklingen. Kultur kan anses som organisasjonens kunnskapsbeholdning, ved at det legger føringer for hvordan organisasjonens ansatte handler og opptrer i organisasjonen. I organisasjonsteori har kultur vært et sentralt element for å forstå hvordan kunnskapsorganisasjoner fungerer. Videre har kultur bidratt til å forklare stabilitet i organisasjoner, samt hvordan endringer kan fremprovoseres av kultur (Weick og Quinn, 1999, s. 378).

Kultur påvirker organisasjoner i ulik grad. Noen organisasjoner er preget av å ha en fremtredende og homogen kultur som har stor betydning for organisasjonens eksistens og virke. Andre organisasjoner er i større grad preget av å ha flere subkulturer innenfor samme organisasjon. Blant annet skaper kultur samhold og tilhørighet, samtidig som det skaper felles språk og oppfatninger som utgjør kommunikasjonen innad i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 99). Det kulturelle perspektivet på endring vil derfor kunne anses som systemorientert, da organisasjonskultur er et uformelt system som sier noe om organisasjonens normer og verdier. Kulturen på et sykehus vil derfor i stor grad være preget av de faglig sterke ansatte, som både bevisst og ubevisst har bidratt til å skape organisasjonskulturen. En felles kultur kan virke motiverende i den forstand at det gir en felles følelse av retning og enhet, og dermed kan skape et sterkt strategisk fokus (Jacobsen, 2018, s. 100).

På den annen side kan kultur også være utfordrende når det gjelder organisasjonsendringer, ettersom kultur kan bidra til motstand mot endring. Jo sterkere kulturen er, jo vanskeligere er det for de ansatte å se alternative synspunkter og muligheter i organisasjonen. Kulturen i kunnskapsorganisasjoner, som er preget av profesjonsansatte, vil kunne motsette seg endringer som ikke begrunnes med faglig argumenter (Jacobsen, 2018, s. 99). I tillegg vil et forsøk på å endre en fremtredende og homogen kultur kunne oppleves som et angrep på de ansatte, og deres normer og verdier. Dette opplevde angrepet kan føre til at ansatte bruker sterke virkemidler for å motsette seg endringen som forsøkes iverksatt. Gruppen kan kollektivt reagere med aggressiv motstand mot den opplevde trusselen mot deres posisjon i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 100).

Med andre ord kan det være både fordeler og ulemper med fremtredende og homogene organisasjonskulturer. Under stabile forhold kan det gi gode resultater, ettersom medarbeiderne jobber sammen mot organisasjonens felles mål og strategi. Samtidig kan det være utfordringer knyttet til endringer i organisasjonens omgivelser. Dette er basert på at

organisasjoner med fremtredende kulturer, kan forhindre organisasjoner i være nyskapende og tilpasningsdyktige, ettersom det begrenser alternative synspunkter. En lite tilpasningsdyktig kultur kan hindre organisasjoner i å utvikle seg, og vil være en utfordring for de organisasjonene som er avhengig av å utvikle seg i takt med sine omgivelser (Cummings & Worley, 2001, s. 505). Som vist til her vil kultur være en sentral faktor for å forstå motstand mot endring i kunnskapsorganisasjoner. Ettersom helsesektoren er en organisasjon preget av svært spesialiserte ansatte og flere subkulturer (Kjekshus, 2020), antar vi at dette også vil prege OUS i deres endringsprosesser. Vi antar dermed at kulturen kan forårsake sterke reaksjoner blant de ansatte ved gjennomføring av endringsprosesser som truer deres posisjon i OUS.

Avsluttende om teorien

Redegjørelsene for de inkluderte teoriene i dette kapittelet utgjør oppgavens teoretiske rammeverk. Hensikten med det valgte teoretiske rammeverket er å belyse systemiske og individuelle årsaksforklaringer til endring som fremkommer av den inkluderte teorien. Dette er gjort for å undersøke ulike årsaksforklaringer til hvorfor endringsprosesser er utfordrende ved OUS. Det fremkommer av teorien at både elementer i en endringsprosess, og karakteristikk ved en kunnskapsorganisasjon, kan medføre utfordringer når det gjelder endringer. Ved å forstå bakgrunnen for utfordringene som fremkommer av datamaterialet, kan det bidra til en bedre forståelse av hvordan OUS kan møte utfordringer knyttet til sine endringsprosesser. Teorien som er inkludert skal bidra til å belyse funn som blir presentert videre i oppgaven, og skal gi et utgangspunkt for å belyse empirien som analyseres på en vitenskapelig måte. Teorien gjør det i tillegg mulig for oss å presentere ulike nyanser av datamaterialet senere i oppgaven, noe som dermed bidrar til å besvare oppgavens problemstilling.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for masteroppgavens metode. Sett i lys av oppgavens problemstilling vil vi presentere fordeler og ulemper ved valgt metode, samt reflektere over styrker og svakheter for den valgte fremgangsmåten. Datamaterialet som oppgaven baserer seg på, er hentet fra to ulike datainnsamlinger. Det ene datamaterialet er samlet inn av OUS, mens det andre datamaterialet ble samlet inn i forbindelse med Prosjektforum. Datamaterialet fra OUS er skriftlige oppsummeringer fra gruppeintervjuer som OUS har gjennomført, samt skriftlige svarskjemaer utfylt av stabene. Dette datamaterialet har vi fått tilsendt fra OUS, og det benyttes som utgangspunkt for denne masteroppgaven. Datamaterialet fra Prosjektforum er kvalitative data som ble samlet inn våren 2021, i forbindelse med evalueringen av lederprogrammet “Ny som leder”. Dette datamaterialet består av semistrukturerte intervjuer med relevante personer tilknyttet lederprogrammet, som tidligere deltakere, HR, fagpersoner, ansatte og ledere i klinikkene.

Masteroppgavens funn og analyser er i hovedsak basert på datamaterialet fra OUS, men suppleres med datamaterialet fra Prosjektforum. I tillegg har vi hatt kontakt med OUS underveis i prosessen, da våre funn har vært av interesse for deres pågående arbeid med endringsprosesser i sykehuset.

3.1 Datamaterialet fra OUS

I etterkant av evalueringen av lederprogrammet “Ny som leder”, gjennomført i forbindelse med Prosjektforum 2021, ble det utarbeidet et mandat og nedsatt en arbeidsgruppe som skulle kartlegge sykehusets erfaringer med endringsledelse. Denne kartleggingen utgjør fase 1 av 2, som til sammen skal danne grunnlaget for å utvikle tiltak som skal styrke OUS sitt arbeid med endringsledelse (OUS, 2021a). OUS sitt datamateriale er basert på innsamlet data fra totalt 14 gruppeintervjuer og seks svarskjemaer med skriftlige tilbakemeldinger fra informanter.

3.1.1 Kvalitative intervjuer

Kartleggingen i fase 1, bestod av å gjennomføre intervjuer med ledere, tillitsvalgte og verneombud i ni endringsprosjekter som er gjennomført ved ulike klinikker i OUS. Det ble også gjennomført intervjuer med funksjoner, nettverk og instanser, samt skriftlige tilbakemeldinger via svarskjema fra stabene (OUS, 2021a). Det fremkommer ikke av sluttrapporten hvorfor OUS har valgt å gjennomføre semistrukturerte gruppeintervjuer med informantene. Ifølge Kvale og Brinkmann (2019, s. 42) er formålet med å gjennomføre kvalitative intervjuer å forstå intervjupersonens perspektiver og opplevelser. Formålet med semistrukturerte intervjuer er å få frem intervjuobjektets opplevelser gjennom å la dem snakke fritt om temaene det spørres om (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 44). I tillegg har OUS gjennomført gruppeintervjuer, eller fokusgruppeintervjuer, som innebærer at seks til ti personer blir intervjuet samtidig. En styrke ved å gjennomføre gruppeintervjuer er at man kan få frem flere ulike synspunkter i samme intervju, og at ulike opplevelser og oppfatninger kan diskuteres. Den som leder intervjuet har en viktig rolle ved å legge til rette for en åpen dialog innad i gruppen og sørge for at samtalen holder seg til det tema som er bestemt på forhånd. Gruppeintervjuer kan fremstå som litt kaotiske, ettersom det kan være vanskelig for den som intervjuer å holde kontroll over intervjuforløpet. Samtidig vil dette kunne skape spontane og emosjonelle synspunkter, ettersom deltakerne kan bli påvirket av hva andre i gruppen sier (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 179-180). Det er mulig å anta at OUS har valgt å gjennomføre semistrukturerte gruppeintervjuer på bakgrunn av disse argumentene, samt at de får samlet inn data som gir synspunkter og perspektiver fra mange informanter samtidig, noe som er i tråd med Tjora (2017, s. 123) sine anbefalinger.

Datamaterialet som danner utgangspunktet for å kartlegge hvordan endringsprosesser gjennomføres i OUS er basert på oppsummeringer av de kvalitative gruppeintervjuene som OUS har sendt oss. Dette er semistrukturerte intervjuer med informanter som har vært involvert i de ni endringsprosjektene, samt intervjuer med funksjoner, nettverk og instanser og skriftlige svarskjemaer fra stabene.

Utvalg

OUS sitt datamateriale består av skriftlige oppsummeringer fra intervjuer med informanter fra ni endringsprosjekter ved OUS. To av de ni endringsprosjektene inkludert i datamaterialet, var i en tidlig fase, og hadde ikke avsluttet påbegynt prosjekt. Dermed er

spørsmål relatert til avslutning og evaluering av prosjektet ikke stilt til informantene ved disse to prosjektene. De syv øvrige prosjektene var definert som viderekommende eller fullførte prosjekter. I tre av prosjektene oppgir OUS at det var få informanter til stede på intervjuet, noe som innebærer at det er usikkert hvor godt funnene tilsier noe om bredden i erfaringene til disse endringsprosjektene (OUS, 2021a).

Arbeidsgruppen kontaktet klinikkene på OUS for å få oversikt over ulike endringsprosjekter som var påbegynt eller gjennomført. Et kriterie for at et endringsprosjekt skulle bli inkludert i kartleggingen, var at prosjektet skulle ha skaffet klinikken erfaring og læring, noe som var ansett som nyttig for kartleggingen. De ulike klinikkene meldte inn prosjekter de anså som relevante, og det ble valgt ut ett prosjekt per klinikk (OUS, 2021a). Dette resulterte i de ni endringsprosjektene. Det er ikke oppgitt i sluttrapporten hvordan informanter til funksjoner, nettverk og instanser, og staber ble rekruttert til kartleggingen.

Sitater og informasjon hentet fra dette datamaterialet vil bli omtalt som “datamaterialet fra OUS”. Etersom vi ikke er ute etter å analysere hvordan hver enkelt klinikk gjennomfører endringsprosesser, anser vi det ikke som relevant for denne oppgaven å oppgi hvilket utvalg sitatene som benyttes er hentet fra. Vi er derimot interessert i å gi et helhetlig inntrykk av hvordan OUS gjennomfører endringsprosesser.

Intervjuguide

OUS oppgir i sin sluttrapport at det ble utarbeidet to ulike intervjuguider, med veiledning, for de semistrukturerte intervjuene i klinikkene og for de semistrukturerte intervjuene med funksjoner, nettverk og instanser. Det ble også laget et svarskjema med spørsmål, samt en tilhørende veileder som ble sendt ut til stabene (OUS, 2021a). Tjora (2017, s. 153) anbefaler bruk av intervjuguide ved gruppeintervjuer, ettersom det bidrar til å strukturere intervjuprosessen. Det gjør det også enklere for intervjueren å beholde kontrollen gjennom intervjuet ved å sørge for at man får stilt alle spørsmål som var tenkt ut i forkant.

Intervjuguidene i semistrukturerte intervjuer består gjerne av både ferdig formulerte spørsmål og stikkord for tilleggstemaer. Tjora (2017, s. 153) argumenterer for at dette bidrar til å oppnå en lettere og mer åpen samtale med informantene.

Gjennomføring av intervjuer og utfylling av svarskjemaer

Intervjuene med involverte i endringsprosjektene og funksjoner, nettverk og instanser ble gjennomført som semistrukturerte gruppeintervjuer høsten 2021. Det fremkommer av dokumentene vi har fått tilsendt, at hvert intervju ble gjennomført med to til ni informanter, og at én person fra arbeidsgruppen intervjuet hver gruppe, noe som er i tråd med anbefalingene til Kvale og Brinkmann (2019, s. 179). Den som intervjuet informantene, tok notater underveis og har i etterkant av intervjuet skrevet oppsummeringer av det informantene har sagt. Intervjuene er ikke transkribert, noe som innebærer at den som intervjuet har bearbeidet datamaterialet ved å skrive oppsummeringer, lage punkter og utheve deler av teksten med fet skrift. Oppsummeringene skal være skrevet ut ifra den rekkefølgen som spørsmålene fremkommer i intervjuet, og funn fra både intervjuene og svarskjemaene skal være innordnet under det spørsmålet hvor funnet er nevnt (OUS, 2021a).

Det fremkommer av sluttrapporten at en til seks personer per stab har bidratt til å besvare svarskjemaene som ble sendt til stabene. Totalt er seks svarskjemaer inkludert i datamaterialet. En av stabene valgte å gjennomføre intervju fremfor å svare skriftlig på svarskjema, mens én av instansene valgte å svare skriftlig fremfor å gjennomføre intervju. Datamaterialet er derfor basert på totalt 14 intervjuer og seks svarskjemaer (OUS, 2021a).

3.1.2 Koding av datamaterialet

For å kode datamaterialet fra OUS, har vi basert oss på en deduktiv metode, som vil si at forskningen er teoridrevet (Tjora, 2017, s. 256). Selv om innsamlingen av datamaterialet ikke var teoridrevet, har vi har valgt å gjennomføre en teoridrevet koding og analyse. En teoridrevet analyse lar teorien på forhånd bestemme hva som er interessante funn i dataene. Ved å finne teorien først, vil det bidra til å strukturere analysen ved at man i forkant vet hva som er interessante funn. Dette gjelder uansett om funn i datamaterialet gjør at vi kan bekrefte eller avkrefte om det er samsvar mellom dem (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2020, s. 37-38). I forkant av kodingen av datamaterialet hadde vi funnet teorien vi ønsket å benytte i oppgaven. Dermed valgte vi teorinære koder når vi skulle kode datamaterialet, noe som bidro til at sammenhenger mellom teorien og empirien ble tydeligere. Som Johannessen et al. (2020, s. 39) påpeker er det ikke nødvendig å låse seg til alle teoriene i forkant, men det vil være fordeler ved å ikke vente for lenge med å sette seg inn i teori på fagfeltet man ønsker

å undersøke. Dette er basert på at alt du har lest i forkant vil kunne gjøre deg disponert for å oppdage relevante funn i datamaterialet. Vi startet derfor prosessen med å orientere oss innenfor fagfeltet organisasjonsendring, og fant dermed en del teorier som la grunnlaget for oppgaven og kodingen av datamaterialet. Underveis i arbeidet med datamaterialet anså vi det som nødvendig å finne flere teorier som har blitt inkludert. Disse teoriene støtter opp om de allerede eksisterende teoriene i oppgaven, og bidro til å få frem flere nyanser til gjennomføring av analysen, noe som også er i tråd med Johannessen et al. (2020, s. 39) sine anbefalinger. Som Ragin og Amoroso (2011, s. 48) også beskriver, er en fordel ved å benytte en deduktiv metode, at man får testet funnene i datamaterialet ved å knytte det til den teorien som allerede er lagt til grunn.

For å kode datamaterialet har vi fulgt Johannessen et al. (2020, s. 278-279) sine beskrivelser for hvordan å gjennomføre en tematisk analyse. I første del av kodeprosessen valgte vi å kode datamaterialet hver for oss. Dette gjorde vi ved å lese gjennom sammendragene fra gruppeintervjuene og svarskjemaene hver for oss. Vi markerte dermed tekst og sitater som vi mente var interessante funn for vår problemstilling, og laget teorinære koder. Dette gjorde vi ved å lage koder, som så langt det var mulig, var basert på tematikk vi allerede hadde skrevet om i teorikapittelet, og som er i tråd med det Johannessen et al. (2020, s. 284) beskriver.

Videre gikk vi gjennom alle de kodede intervjuene, og laget felles kodeskjemaer hvor vi sammenliknet koder og samlet sitatene under felles tematiserte koder. Det ble laget totalt tre felles kodeskjemaer: et for de ni endringsprosjektene, et for intervjuer med funksjoner, nettverk og instanser, og et for tilbakemeldingene fra svarskjemaene. For de ni endringsprosjektene endte vi opp med 17 ulike koder, for funksjoner, nettverk og instanser hadde vi ni ulike koder, og for svarskjemaene endte vi med ti ulike koder. Selv om noen av kodene var unike i hvert kodeskjema, var det flere av kodene som gikk igjen i alle tre kodeskjemaene. Dette gjorde det enklere å få oversikt over datamaterialet, samtidig som det gjorde det mulig å se forskjeller og likheter mellom de ulike intervjuene og endringsprosjektene. Dette er også i tråd med det Johannessen et al. (2020, s. 288-289) anbefaler. Videre gikk vi gjennom de ulike kodene og laget oss en liste over de temaene som var gjentakende i flere av intervjuene. Dette kunne dermed anses som hovedfunn, og la til sammen grunnlaget for analysekapittelet.

3.1.3 Etikk

I samfunnsforskning skal verdien av den produserte kunnskapen som fremkommer i en studie, bidra til samfunnet. Kvale og Brinkmann (2019, s. 96) påpeker derfor at samfunnsforskning bør tjene både menneskelig og vitenskapelige interesser. Selv om OUS i utgangspunktet har gjennomført disse intervjuene for internt bruk, vil funn kunne ha betydning for andre liknende organisasjoner.

Det kommer ikke til syne i intervjuoppsummeringene hvem av informantene som har uttalt de ulike sitatene, men OUS har vært åpne om hvem som har latt seg intervju og hvem som har svart på svarskjemaene. Konfidensialitet er et viktig etisk prinsipp, så vi har derfor valgt å ikke nevne navn eller arbeidssted på informantene. Dette er for å beskytte informantene, noe som er i tråd med Kvale og Brinkmann (2019, s. 106) sine anbefalinger. Det er ikke oppgitt i sluttrapporten til OUS (2021a) hvilket samtykke informantene har gitt for deltakelse i intervjuene, og hvilke avtaler som er inngått mellom OUS og informantene. Ettersom OUS har delt datamaterialet som inkluderer både navn og arbeidssted, vil vi anta at informantene har gitt samtykke til å fremstå med slik informasjon. Vi har likevel valgt å ekskludere denne informasjonen fra oppgaven, da vi ikke anser dette som nødvendig eller relevant for våre funn.

3.1.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Validitet

Validitet er knyttet til om de spørsmålene som stilles gir de svarene man ønsker svar på (Tjora, 2017, s. 232). Ettersom det er OUS som har gjennomført datainnsamlingen har vi ikke hatt muligheten til å påvirke validiteten til datamaterialet. Siden vi selv ikke har vært til stede under intervjuene, har vi forsøkt å unngå for bastante tolkninger av de skriftlige oppsummeringene vi har fått tilsendt av OUS. Flere av svarskjemaene er i tillegg svært mangelfulle og gir lite informasjon. Dette er fordi flere av spørsmålene kun er besvart skriftlig med et ord eller én setning, noe som svekker validiteten til datamaterialet. Vi har derfor unngått å benytte denne delen av datamaterialet i like stor grad som gruppeintervjuene.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt det er samsvar mellom empiri, analyse og funn, og at dette ikke er påvirket av forskerens personlige interesser. Det er arbeidsgruppen i OUS som har gjennomført de semistrukturerte gruppeintervjuene, og som har utarbeidet og sendt ut svarskjemaene til stabene (OUS, 2021a). Det er ikke mulig å komme utenom en forskers engasjement i temaet det forskes på, men likevel er personlige interesser å betrakte som forstyrrende i et forskningsprosjekt. Årsaken til dette er at forskerens personlige interesser kan påvirke resultatene og dermed svekke forskningens reliabilitet (Tjora, 2017, s. 235).

Ettersom vi benytter oss av et allerede eksisterende datamateriale, er det viktig å være oppmerksom på at den dataen vi har fått tilsendt allerede er bearbeidet av noen andre. Vi må derfor ta i betraktning at de skriftlige oppsummeringene kan være påvirket av intervjuers subjektive oppfatning, og dermed kan svekke datamaterialets reliabilitet. OUS har ikke transkribert intervjuene de har gjennomført, noe som gjør at datamaterialet i større grad allerede er behandlet og skrevet om (OUS, 2021a). OUS beskriver i sin sluttrapport (OUS, 2021a) at den som har intervjuet har tatt notater underveis i intervjuene og har bearbeidet dataene senere ved å skrive oppsummeringer basert på det som har fremkommet under intervjuet. OUS presenterer derfor disse oppsummeringene og de skriftlige tilbakemeldingene fra svarskjema, som kartleggingens rådata (OUS, 2021a). Dette kan bidra til å svekke reliabiliteten, ettersom det kan gjøre det mer utfordrende å undersøke i hvilken grad forskeren har bearbeidet det informantene har sagt. Videre kan man også argumentere for at det er en svakhet ved datamaterialet, da det vil kunne være en utfordring for oss å danne oss et nyansert bilde av det informantene formidler i intervjuet, noe også Tjora (2017, s. 192-193) påpeker som en sentral utfordring ved å gjenbruke datamateriale.

I kvantitativ forskning har gjenbruk av datamaterialer en helt annen betydning enn ved kvalitativ forskning. Dette er basert på at fra kvalitative intervjuer, som gjennomføres mellom forsker og informant, er det mye informasjon som er vanskelig å videreformidle til andre (Tjora, 2017, s. 192-193). Mangel på kontekstuell informasjon er en utfordring som må få oppmerksomhet og er av betydning for våre tolkninger av datamaterialet fra OUS. Intervjuer er situert i tid og rom, og relasjonen mellom forsker og forskningsfelt er derfor vanskelig å videreformidle. Denne utfordringen beskrives av Tjora (2017, s. 193) som enda større når det gjelder observasjonsdata, men likevel som relevant i forbindelse med intervjuer. I denne oppgaven vil dette i tillegg være svært sentralt da intervjuene som OUS har gjennomført, ikke

er transkribert. Transkripsjon har stor betydning for kvaliteten på datamaterialet, og som Kvale og Brinkmann (2019, s. 204-205) påpeker burde kvaliteten på transkripsjon diskuteres på lik linje med kvaliteten på et intervju. Når et intervju transformeres fra muntlig til skriftlig form vil stemmeleie, tonefall og kroppsspråk forsvinne fra intervjuet, og dermed også svekke mulighetene for gjengivelse. Likevel vil det være mulig å få frem noen nyanser av stemning, kroppsspråk og tonefall, hvis transkripsjonene gjennomføres solid og nøye, og at slike detaljer noteres ned (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 208-209). Dette kan gi leseren en bedre forståelse av hvordan informantene uttrykte seg, samt hvilket kroppsspråk de hadde under intervjuet. I tillegg kan dette gjøre det enklere for forskeren å forstå og analysere budskapet i et intervju.

Dersom OUS hadde transkribert intervjuene kunne dette bidratt til å styrke validiteten til datamaterialet. Ettersom vi gjenbraker OUS sitt datamateriale, ville transkripsjoner vært av stor betydning for våre analyser, da flere elementer og detaljer om konteksten i intervjuet hadde vært tilgjengelig. OUS har sendt de skriftlige oppsummeringene til informantene i etterkant av intervjuene. Dette gjorde det mulig for informantene å foreta korrigeringer som skal ha blitt inkludert i de endelige oppsummeringene vi har fått tilsendt. Dette vil si at om intervjueren skulle ha tillagt svarene for stor betydning eller tolket noe feil, skal det ha vært mulig for informantene å korrigere dette i datamaterialet, noe som også er i tråd med Tjora (2017, s. 177) sine anbefalinger. Vi legger derfor til grunn at den som har gjennomført intervjuene ikke har påvirket resultatene i for stor grad, selv om reliabiliteten til forskningsprosjektet kan anses som relativt lav.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet sier noe om hvorvidt forskningen kan generaliseres utover de enhetene som faktisk er undersøkt. I samfunnsforskningen knyttes generaliserbarhet til om resultatene fra forskningen kan knyttes til andre lignende enheter, eller til en større populasjon (Tjora, 2017, s. 238). OUS sitt datamateriale er basert på innsamlet data fra totalt 14 gruppeintervjuer og seks svarskjemaer med skriftlige tilbakemeldinger. Selv om det er flere informanter i hvert gruppeintervju, har vi ikke noe grunnlag for å si noe om i hvor stor grad hver informant har deltatt i de ulike intervjuene. Årsaken til dette er at de skriftlige oppsummeringene vi har fått tilsendt kun består av samlede oppsummeringer fra hvert intervju, og ikke skiller på hvilken informant som uttaler seg. Flere av svarskjemaene er også lite utfyllende, noe som gjør at disse ikke har blitt tillagt like stor tyngde i analysen. Dermed kan man argumentere for at

datagrunnlaget ikke kan generaliseres, ettersom omfanget er noe begrenset i sitt innhold. På den annen side har OUS samlet inn data fra ni ulike klinikker i sykehuset, hvor alle klinikkene ganske nylig har gjennomført eller gjennomfører en endringsprosess. Ifølge Kvale og Brinkmann (2019, s. 289) anses dette, i kvalitativ forskning, som et relativt stort datamateriale. Siden det er gjennomført gruppeintervjuer, innebærer dette at OUS har snakket med et stort antall informanter, som bidrar til at datamaterialet dekker et bredt spekter når det gjelder OUS sitt arbeid med endringsprosesser. I OUS er det totalt 16 klinikker, noe som innebærer at dette datamaterialet er basert på data fra over halvparten av sykehusets klinikker. Det er derfor mulig å argumentere for at datamaterialet kan være generaliserbart til andre sykehus som jobber med endringsprosesser. Likevel er datamaterialet i utgangspunktet mest sentralt for å fremme synspunkter som gjør det mulig å redegjøre for styrker og svakheter ved endringsprosesser som gjennomføres ved OUS.

3.2 Datamaterialet fra Prosjektforum

Våren 2021 gjennomførte vi 15 semistrukturerte intervjuer i forbindelse med en evaluering av lederprogrammet “Ny som leder” ved OUS. Dette datamaterialet har i denne masteroppgaven vært supplerende til det datamaterialet som vi fikk tilsendt fra OUS. Vi vil derfor redegjøre for metoden som ble brukt i forbindelse med innsamlingen av data til Prosjektforum.

I evalueringen av lederprogrammet “Ny som leder” på OUS, valgte vi på bakgrunn av oppgavens problemstilling å benytte en kvalitativ metode. Formålet med prosjektet var å oppnå dybdekunnskap og en mer helhetlig forståelse av lederprogrammet, noe som gjorde at en kvalitativ metode ble ansett som mest hensiktsmessig.

3.2.1 Kvalitative intervjuer

I forbindelse med Prosjektforum gjennomførte vi 15 semistrukturerte intervjuer. En fordel med denne intervjuformen er at den gir større fleksibilitet, ved at det er mulig å tilpasse spørsmålene til den informasjonen som fremkommer underveis i intervjuet (Tjora, 2017, s. 113). I tillegg gir det en intervjusituasjon som har som hensikt å skape en fri samtale rundt det spesifikke tema som er bestemt på forhånd. Dette gjør det mulig for informanten å reflektere over egne erfaringer og fremme egne meninger knyttet til temaet (Tjora, 2017, s. 113).

Observasjon og dokumentanalyse ble også benyttet i Prosjektforum, men er ikke inkludert i denne masteroppgavens metodekapittel, ettersom vi kun benytter oss av data som fremkom av de semistrukturerte intervjuene fra prosjektet.

Utvalg

Utvalget i rapporten består av 15 informanter, som i hovedsak ble rekruttert gjennom prosjektgruppens kontaktperson i OUS. Det ble sendt invitasjon til totalt 18 personer, hvorav åtte takket ja. De øvrige informantene ble derfor rekruttert gjennom snøballmetoden, hvor man rekrutterer nye informanter gjennom allerede eksisterende informanters nettverk (Tjora, 2017, s.135). Snøballmetoden gjorde at vi fikk rekruttert ytterligere syv informanter. For å danne oss et større og mer helhetlig bilde av lederprogrammet, etterstrebet vi at informantenes bakgrunn og tilknytning til lederprogrammet var varierende. Vi kategoriserte informantene i fire utvalg basert på deres bakgrunn og tilknytning til lederprogrammet. Totalt ble det gjennomført intervjuer med informanter fra syv ulike klinikker på OUS.

I denne masteroppgaven anser vi det ikke som nødvendig å oppgi hvilket utvalg sitatene som benyttes er hentet fra. Dette er basert på at i arbeidet med Prosjektforum var vi i større grad interessert i å kartlegge hvordan lederprogrammet ble gjennomført, og hvordan et lederprogram burde gjennomføres. Det var derfor relevant å skille mellom de ulike utvalgene som uttalte seg. I denne masteroppgaven er i vi større grad ute etter å danne et helhetlig bilde av hvordan OUS jobber med endringsprosesser, og ser det derfor ikke som nødvendig å skille mellom utvalgene som står bak sitatene, da utvalgene primært taler for et annet prosjekt. Sitater og informasjon som er hentet fra dette datamaterialet omtales derfor som “datamaterialet fra Prosjektforum”.

Intervjuguide

For å gjennomføre de semistrukturerte intervjuene utformet vi intervjuguiden tilpasset de ulike utvalgene. De innledende og avsluttende spørsmålene var formulert likt i alle intervjuguidene, mens de mer reflekterende spørsmålene var tilpasset hvert enkelt utvalg. Spørsmålene var formulert åpne for å gi rom for refleksjon fra informantene, og oppfølgingsspørsmål ble benyttet underveis der det var behov.

Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført på ulike digitale plattformer: Skype, Zoom og Whereby. På grunn av tekniske problemer ble ett av intervjuene gjennomført over telefon. Det var to personer fra prosjektgruppen som gjennomførte hvert intervju, og intervjuene hadde en lengde på 30-60 min. En ulempe med å gjennomføre digitale intervju, er at oversikten over informantens situasjon, gestikulering og ansiktsuttrykk reduseres (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 178). Tjora (2017, s. 174) og Kvale og Brinkmann (2019, s. 179) anbefaler at slik informasjon noteres ned så detaljert som mulig, for å unngå å miste visuelle ledetråder og konteksten til det som blir sagt. Derfor inntok den ene fra prosjektgruppen rollen som intervjuer, mens den andre noterte slik informasjon underveis. For ikke å miste essensen av intervjuet, ble hvert intervju transkribert like etter intervjuet var gjennomført. I transkripsjonene var det også et fokus på å inkludere kroppsspråk, gestikulering og konteksten intervjuet ble gjennomført i, slik Kvale og Brinkmann (2019, s. 208-209) anbefaler.

3.2.2 Koding av datamaterialet

Koding av datamaterialet ble gjennomført etter oppskriften for tematisk analyse av Johannessen et al. (2020, s. 278). Denne metoden er en fremgangsmåte som innebærer fire steg, og som ikke legger føringer for hva man skal se etter. De fire stegene er: skaffe oversikt over data, koding, kategorisering og analyse.

Vi valgte å kode intervjuene empirinært. Ifølge Tjora (2017, s. 197) innebærer dette en tilnærming som gjør at kodingen ligger tett på empirien og derfor gjerne benytter seg av begreper som allerede eksisterer i datamaterialet. Dette omtales som en induktiv metode, og beskrives som en åpen koding som ikke kan standardiseres (Kvale og Brinkmann 2019, s. 226). Årsaken til dette er at målet med kodingen er å fange opp informantens erfaringer og handlinger fullt ut. I forbindelse med intervjuer, innebærer dette at kodene skal være tett tilknyttet utsagn og sitater som allerede eksisterer i transkriberingen, og som dermed er uttalt fra intervjuobjektene (Tjora, 2017, s. 197). Alle intervjuene ble kodet av to personer hver for seg, én som var til stede da intervjuet ble gjennomført, og én som ikke deltok da intervjuet ble gjennomført. Dette ble gjort for å skape større bredde og rom for flere tolkninger av transkriberingen. Kodene ble deretter sammenlignet, og det ble laget et felles kodeskjema

hvor kodene ble sortert under ulike temaer. Kodene og temaene ble plassert i ulike tabeller og knyttet til forskningsspørsmålene, noe som gjorde det enklere å skaffe oversikt over likheter, forskjeller og sammenhenger mellom det informantene svarte, noe som også er i tråd med Tjora (2017, s. 207) sine anbefalinger.

3.2.3 Etikk

Etiske betraktninger som tillit, respekt og konfidensialitet er viktig når man gjennomfører forskningsprosjekter for å skape tillit mellom forsker og informant (Tjora, 2017, s.178). Kvaliteten til prosjektet er sikret ved å ta etiske hensyn og følge de forskningsetiske normene og retningslinjene som Norsk senter for forskningsdata (NSD, 2022) anbefaler. Prosjektet ble i tillegg tidlig meldt inn til NSD, for å sikre at prosjektet var i tråd med lovverket. Alle informanter fikk i forkant av intervjuene tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema som måtte signeres før intervjuet ble gjennomført. Dette er for å gi informantene informasjon om prosjektets formål og hva intervjuene skal benyttes til. I tillegg ble det gitt informasjon om hvem som skulle ha tilgang til intervjuene, og at resultatene ville bli lagt frem i en offentlig rapport. Ved å få et informert samtykke fra informantene sikrer man at informantene er klar over at deltakelse er frivillig, og at de har rett til å trekke seg fra prosjektet underveis (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 104). Vi benyttet oss også av sitatsjekk der informantene hadde bedt om dette, samt i de tilfeller vi var usikre på om vi tolket sitatene feil, noe som er i tråd med Tjora (2017, s. 177) sine anbefalinger. Informantene ble anonymisert for ikke å utlevere informantenes meninger og synspunkter, og vi fjernet all informasjon som skulle gjøre det mulig å identifisere hvilke personer som hadde blitt intervjuet, noe som er i tråd med Kvale og Brinkmann (2019, s. 106) sine anbefalinger. Data ble dermed behandlet konfidensielt i henhold til GDPR og personopplysninger ble slettet etter prosjektslutt i juni 2021.

3.2.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Validitet

Validiteten i prosjektet ble styrket ved å knytte empirien til relevant forskning og teori, ettersom denne metoden ga et godt utgangspunkt for å undersøke lederprogrammet “Ny som leder”. Dette er i tråd med det Kvale og Brinkmann (2019, s. 276) anbefaler. I tillegg beskriver Kvale og Brinkmann (2019, s. 181) at validitet ikke kun kan knyttes til metoden,

men også for å verifisere fortolkninger i teorien. Som tidligere nevnt hadde vi ulike intervjuguider til de ulike utvalgene vi intervjuet, noe som innebar at ikke alle informantene ble stilt de samme spørsmålene. Semistrukturerte intervjuer gir i tillegg rom for å stille oppfølgingsspørsmål, som ikke var like i alle intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 170). Dette kan ha forårsaket noen skjevheter i datamaterialet og dermed også ha svekket validiteten. Det ble derfor forsøkt å unngå for bastante tolkninger av svarene til informantene og som nevnt ble det tatt sitatsjekk der vi var i tvil, noe som er i tråd med Tjora (2017, s. 177) sine anbefalinger. Våre subjektive oppfatninger og tolkninger av intervjuene vil kunne svekke prosjektets validitet ytterligere, noe som må tas hensyn til. Samtidig er dette å anse som en naturlig konsekvens av det å gjennomføre kvalitative intervjuer. Ved å analysere og gi mening til informasjon gitt av informantene, blir dette naturlig, ettersom mennesker har ulike oppfatninger og på bakgrunn av dette tolker ulikt (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 45).

Reliabilitet

For å styrke prosjektets reliabilitet var de som intervjuet bevisst på sin egen opptreden i intervjuet, for ikke å svekke kreativ tenkning og refleksjon blant informantene. I tillegg ble det unngått å stille ledende spørsmål som kunne ha påvirket resultatene, noe som er i tråd med Kvale og Brinkmann (2019, s. 201) sine anbefalinger. Reliabiliteten ble også styrket ved at intervjuene både ble transkribert og kodet av forskjellige prosjektmedlemmer. Dette ble gjort for å gi rom for ulike refleksjoner og tolkninger av informantenes svar, uten at vi skulle bli påvirket av hverandre. Ved å kode datamaterialet hver for oss, før vi samlet det i et felles kodeskjema, var det rom for å skape mange koder som kunne reflektere bredden på datamaterialet, noe som også er i tråd med Tjora (2017, s. 198) sine anbefalinger.

Både i rapporten fra Prosjektforum og i denne masteroppgaven har vi inkludert sitater fra informantene i analysekapittelet. Dette har vi gjort for å synliggjøre informantens stemme og underbygge de tolkningene vi har gjort for å presentere våre funn. Dette gjør det mulig for leseren å selv gjøre refleksjoner rundt den informasjonen som oppgavens funn er basert på, og gir rom for flere tolkninger (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 275). Reliabiliteten svekkes likevel av vår tilstedeværelse ved gjennomføring av intervjuene, noe som i større grad kunne vært unngått om vi valgte en kvantitativ metode. Forskersubjektiviteten kan i større grad reduseres ved kvantitative forskningsprosjekter, men andre svakheter som for eksempel målefeil, måtte det likevel ha blitt tatt høyde for (Loseke, 2017, s. 80; Tjora, 2017, s. 28-29). På bakgrunn av dette, og prosjektets formål, ble kvalitative intervjuer ansett som den best

egnede metoden for å gjøre en evaluering av lederprogrammet “Ny som leder”. Som Tjora (2017, s. 37) viser til gjorde de kvalitative intervjuene det mulig å få innblikk i ulike oppfatninger og meninger som de involverte knyttet til lederprogrammet hadde. Forskningsprosjektets reliabilitet kan likevel vurderes som relativt lav.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet omhandler i hvilken grad resultatene fra forskningen kan overføres til andre grupper eller enheter (Tjora, 2017, s. 232). Dette innebærer om resultatene kan si noe om en større populasjon eller andre lignende grupper. Med bakgrunn i antall informanter som er intervjuet i dette prosjektet, vil det være vanskelig å si at resultatene ved dette prosjektet kan generaliseres. Innvendinger som dette er ifølge Kvale og Brinkmann (2019, s. 289) vanlige når det gjelder intervjuforskning. Resultatene i prosjektet vil være viktig for å fremme informantenes stemme og gi innsikt i lederprogrammet “Ny som leder” ved OUS. Funnene belyser styrker og svakheter knyttet til lederopplærings- og utviklingsprogrammer, og det kan derfor argumenteres for at funnene kan danne et grunnlag for videre forskning på lederprogrammer i helsesektoren.

4. Analyse del I

Analysen vil fokusere på motstand mot endring. I denne oppgaven har vi valgt å dele analysen i to deler: analyse del I og analyse del II. Dette er gjort for å vise hvordan motstand mot endring kommer til uttrykk i OUS, og hvilke elementer ved en kunnskapsorganisasjon som kan skape utfordringer knyttet til motstand mot endring. I analyse del I ønsker vi å presentere en mer overordnet analyse der vi vil se nærmere på hvordan motstand mot endring oppfattes blant de ansatte på OUS. I tillegg vil vi presentere hvordan OUS tolker ansattes reaksjoner på endringer, og håndteringen av dette. Vi har valgt å dele inn analyse del I i det teoretiske rammeverket for oppgaven, og vil dermed presentere både individuelle og systemiske uttrykk for motstand mot endring. Analyse del II vil være en mer spesialisert analyse, som fokuserer på ulike elementer i en endringsprosess, og i en kunnskapsorganisasjon som helhet, som kan føre til motstand mot endring.

4.1 Individuell motstand

I dette delkapittelet vil vi presentere funn fra datamaterialet til OUS, som vi vil se i sammenheng med ulike teori om individuell motstand. Vi har valgt å dele inn dette kapittelet etter Piderit (2000) sine tre dimensjoner for individuell motstand. Dette har vi gjort for å se nærmere på ulike måter reaksjoner kommer til uttrykk, og hvordan dette kan oppfattes som motstand mot endring.

I datamaterialet fra OUS ser vi et tydelig fokus på hvordan ledere bør håndtere motstand fra ansatte i møte med endringsprosesser. Dette kommer til syne i måten informantene omtaler hvordan de ønsker at OUS skal styre fremtidige endringsprosesser, og antyder at det er ledernes ansvar å håndtere medarbeiderne. På bakgrunn av dette vil vi i første delkapittel av analyse del I, se funnene fra datamaterialet til OUS i lys av de tre dimensjonene av individuell motstand som er presentert i teorien: kognitiv dimensjon, emosjonell dimensjon og atferdsdimensjon.

4.1.1 Kognitiv dimensjon for motstand

Det fremkommer av datamaterialet fra OUS at det er en utbredt tanke at ansatte har en

negativ holdning til endringer som ikke er begrunnet i pasientsikkerhet. Dette kommer til syne fra informanter som sier: “Ofte tenker jeg at arbeidstakere reagerer negativt på endringer/omstillinger fordi de ikke «forstår vitsen», m.a.o. hvordan skal den nye ordningen bidra til noe som er bedre for pasientene.” Dette viser til en holdning der OUS anser de ansattes manglende forståelse for endring, som en utfordring når det gjelder å gjennomføre endringsprosesser. Sitatet viser til en antagelse om kognitiv individuell motstand blant de ansatte (Piderit, 2000). Dette innebærer at informantene bak sitatet har en forventning om at de ansatte vil motsette seg alle endringer som ikke er faglig begrunnet. Slike synspunkter kommer til syne blant flere informanter, og viser til at det allerede i forkant er en forventning om at motstand vil finne sted, nærmest uavhengig av hvordan prosessen blir håndtert. Tanken om at motstanden mot endring primært kommer fra individene, kommer til syne blant informanter fra datamaterialet til OUS, som sier: “Selv om det var iboende motstand til denne løsningen hos enkelte, var det likevel høy grad av lojalitet til løsningen når den skulle gjennomføres.” Slik som i første sitat, viser informantene også her til en antakelse om kognitiv individuell motstand blant de ansatte. Likevel viser også dette sitatet at de ansatte var lojale mot endring når beslutningen først var tatt. Dette kan tyde på at mennesker ikke er motstandere av natur, men heller uttrykker reaksjoner i møte med endringer, slik Dent og Goldberg (1999, s. 26) og Beer et al. (1990) hevder.

Det fremkommer av empirien at OUS tillegger lederen stor betydning og mye ansvar for gjennomføringen av endringsprosesser, noe som kommer til syne av følgende sitat: “Ledere må makte å stå i det, høre hva folk har å si og bygge på dette, ta viktige diskusjoner, ta beslutninger og stå i disse beslutningene.” Sitatet viser til hvordan lederen på OUS tildeles et ansvar for å fatte beslutninger og sørge for at endringen gjennomføres. I tillegg antyder sitatet at dette kan være krevende for ledere, ettersom endringer kan medføre reaksjoner blant de ansatte. Sitatet viser også til at det tidvis kan være utfordrende for ledere å stå i slike reaksjoner, noe som også fremheves av andre informanter. En annen informant snakker om konsekvensene det kan medføre dersom ledere ikke klarer å være tydelig i sine avgjørelser og stå i stormen. Dette fremkommer av følgende sitat: “Dersom leder er konfliktsky og unngår å møte medarbeidere som har bekymringer og motforestillinger, så vokser det gjerne fram både misforståelser og motstand.” Her fremhever informanten viktigheten av en tydelig leder som kommuniserer med de ansatte, samt konsekvenser som kan oppstå dersom ledere ikke håndterer dette.

Flere informanter trekker frem informasjon og kommunikasjon som viktige verktøy en leder har for å håndtere motstand fra de ansatte. Dette fremheves av informanter fra OUS sitt datamateriale, som sier: “Mye motstand oppstår på grunn av for lite kunnskap. Noen vil gå inn med motstand uansett, så man burde fokusere mer på de som har en mer positiv vinkling på endringen og redusere oppmerksomheten på motstand.” Informanten viser til at selv om noen ansatte uansett uttrykker motstand, kan motstanden reduseres ved hjelp av kunnskap og informasjon. Informanter fremhever også involvering som et viktig redskap for å redusere motstanden mot endringsprosessen, noe som kommer til syne i følgende sitat: “Hvis du får involvert de riktige personene tilstrekkelig tidlig, før vedtak, blir det kanskje mindre motforestillinger etter vedtak og mindre omkamp.” Slik informanten påpeker kan involvering av de ansatte bidra til å redusere motforestillingene til en planlagt endringsprosess. Informasjon og involvering henger gjerne tett sammen, og kan bidra til å forberede de ansatte på endringsprosessen. Armenakis et al. (1993) påpeker også at om de ansatte er forberedt, eller er i beredskap for en endring, kan være avgjørende for hvorvidt kognitiv individuell motstand vil oppstå blant de ansatte. Datamaterialet fra OUS viser med andre ord til et fokus på kognitiv individuell motstand, og hvordan dette skal håndteres i fremtidige endringsprosesser.

4.1.2 Emosjonell dimensjon for motstand

I datamaterialet fra OUS fremkommer det også at endringsprosesser kan frembringe sterke følelsesmessige reaksjoner blant de ansatte, noe som kan oppfattes som motstand. Motstanden kan være i form av frykt for at endringen vil ha direkte konsekvenser for deres arbeidshverdag. Dette belyses i følgende sitat: “Beslutningen om lokalisering i prosjektet ble av mange medarbeidere forbundet med de langsiktige planene om nedleggelse av Ullevål. Det skapte hos enkelte utrygghet og sterke følelser også i dette prosjektet. Lokalisering og tilhørighet til sted betyr mye for mange.” Sitatet viser til at endringer som berører arbeidsplassens beliggenhet kan ha stor betydning for ansatte, og dermed også kan gjøre at de motsetter seg slike endringer. Her vises det til Piderits (2000) emosjonelle dimensjon av individuell motstand mot endring. Årsaken til dette er at endringen påvirker de ansatte direkte og har betydning for deres hverdag. I endringsprosjekter hvor endringen innebar sammenslåing av ulike enheter eller avdelinger, fremhever informantene de følelsesmessige reaksjonene til de ansatte som betydningsfulle. Dette fremkommer av følgende sitat: “Det var voldsomt behov for informasjon, mange var ulykkelige. Det var mye uro.” Informantene

beskriver en situasjon som innebærer mye usikkerhet, både med tanke på jobbsikkerhet og flytting til ny arbeidsplass.

På samme måte som ansatte kan oppleve følelsesmessige reaksjoner i forbindelse med endringsprosesser, viser datamaterialet til OUS, at også ledere kan reagere emosjonelt. Dette ser man i følgende sitat: “Noen ledere tar utfordringene personlig, de går hjem og gråter fordi de er redde for å bli ansvarliggjort for løsninger som ikke er gode nok for egne medarbeidere.” Informanten viser til at det er krevende for ledere å være ansvarlige for gjennomføring av endringsprosesser, de selv ikke føler de kan stå inne for. Sitatet antyder også det kan være mer krevende for ledere å håndtere motstand fra ansatte i forbindelse med endringstiltak de selv ikke støtter.

4.1.3 Atferdsdimensjon for motstand

I datamaterialet fra OUS fremkommer det videre at ansatte kan utvise atferd som kan tolkes som motstand mot endring. Dette kan enten være motstand mot gjennomføring av endringen i seg selv, eller at endringsprosessen har vært krevende og tatt for lang tid. Informanter fra datamaterialet til OUS uttrykker hvordan ledere har ansvar for å håndtere ansatte som utviser motstand, slik følgende sitat viser til: “Omstilling blant leger er kjent for å være utfordrende. De lederne som står nærmest i skuddlinja må ha god støtte. Det er samtidig behov for å bli bedre til å håndtere uakseptabel atferd, atferd som gjentatte ganger bryter med de verdier sykehuset skal stå for.” Den uakseptable atferden informanten refererer til her, viser til Piderits (2000) atferdsdimensjon for individuell motstand. Sitatet viser til at informantene tolker atferden de ansatte utviser som individuell motstand, ettersom de omtaler atferden som brudd på sykehusets forventninger, normer og verdier.

Videre viser informantene også til andre former for reaksjoner blant ansatte i møte med endringsprosesser. Det fremkommer av datamaterialet fra OUS at ansatte har valgt å fratrukke seg som følge av for tidkrevende eller uoversiktlige prosesser. Selv om dette ikke bryter med sykehusets verdier, som vist over, kan det være et uttrykk for misnøye av håndteringen av endringsprosessen. Dette kommer til syne i følgende sitat: “Det trakk ut for lenge i tid. To år i prosess var utmattende og en stor belastning på ledere. Noen valgte å slutte som følge av det.” Som sitatet viser til, kan det være flere årsaker til at ansatte velger å forlate arbeidsplassen sin, men som informantene påpeker, vil håndtering av prosessen kunne være av

betydning for hvordan ansatte reagerer. Dette kan også vise til en atferdsdimensjon av individuell motstand mot endring, da det å fratse sin stilling er å regne som en aktiv handling.

Hvorvidt den individuelle motstanden, som beskrevet over, er å regne som motstand mot endring er omdiskutert i forskningslitteraturen. Vi har i dette delkapittelet valgt å presentere funn fra datamaterialet til OUS, som viser til hvordan OUS oppfatter ansattes kognitive, emosjonelle og atferdsmessige uttrykk og reaksjoner til endringsprosesser som motstand. Senere i diskusjonskapittelet vil vi ta for oss den teoretiske uenigheten omkring hva som er å regne som motstand mot endring, og hva som ligger til grunn for denne motstanden.

4.2 Systemisk motstand

Datamaterialet fra OUS viser også til systemiske årsaksforklaringer til at motstand oppstår i endringsprosesser. Dette synliggjøres i måten informantene omtaler utfordringer de har støtt på underveis i de ulike endringsprosessene, og hvordan systemene kan skape begrensninger for gjennomføring. I andre delkapittel av analyse del I, vil vi derfor presentere funnene fra datamaterialet til OUS i lys av en systemisk tilnærming til motstand mot endring. Som tidligere nevnt tilsier den systemiske tilnærmingen at en rekke faktorer kan være årsak til at motstand finner sted (Kotter, 1995; Cock & French, 1948; Burnes, 2015). I det følgende vil vi se nærmere på hvordan OUS sin organisasjonsstruktur, kultur og tekniske systemer kan være årsaksforklaringer til hvorfor utfordringer i endringsprosesser oppstår.

Det fremkommer av datamaterialet til OUS at det oppstod flere utfordringer i forbindelse med endringsprosjektene, som kan forklares ut ifra systemiske årsaker. Informanter forteller blant annet om mangel på egnede lokaler, for liten tid til gjennomføring og systemer som sviktet underveis, slik at ansatte blant annet mistet tilganger. Flere informanter beskriver også noen av endringsprosjektene som uoversiktlige, ettersom flere forhold ikke var avklart før prosessen ble igangsatt. Informantene fremstiller disse utfordringene som frustrerende for prosessen, og uttrykker i datamaterialet hvordan de anser disse reaksjonene som individuell motstand mot endring. Likevel har de ovennevnte utfordringene opphav i systemene og rammene rundt endringsprosessen, og er derfor å anse som systemisk motstand mot endring.

4.2.1 Teknologi som systemisk motstand

De tekniske systemene i OUS fremkommer som en utfordring for implementering av endring. Med tekniske systemer menes datasystemene som OUS sine ansatte benytter for å løse sine arbeidsoppgaver. Vi finner i datamaterialene at de tekniske systemene i noen tilfeller hindrer eller gjør det mer krevende å gjennomføre endringstiltak i OUS. I tillegg til å være et hinder underveis i en endringsprosess, kan de tekniske systemene også forhindre at en prosess blir igangsatt, ettersom man ser at det ikke er mulig å gjennomføre endringen i de systemene som eksisterer. Dette kommer blant annet til syne hos informant fra datamaterialet til

Prosjektforum:

“Hvis du skal gjøre forandringer, altså i organisasjonsstruktur og i arbeidsprosesser, krever det omlegging av systemene. Det tar mye tid, og det er ikke alltid du kan legge om på den måten du ønsker, fordi disse systemene er så tungroddede. Det er kapasitetsproblemer for dem som forvalter systemene, slik at det tar lang tid å iverksette endringer. Da er det en fare for at det blir en viss matthet blant systemforvalterne, og at man kanskje ikke endrer så omfattende og så mye som man burde gjøre for å understøtte best mulig pasientbehandling og oppgaveløsning. Så vi opplever jo en del IT-systemer som en hemske for endringsarbeid.”

Som informanten påpeker kan de tekniske systemene oppleves som en brems for endringsarbeid, og skape utfordringer i OUS når det gjelder utvikling. Her viser informanten til det Scholkmann (2021) omtaler som systemisk motstand mot endring. Dette funnet finner støtte i Kotter (1995, s. 64) sin studie, hvor han fant at motstand mot endring ofte ligger i organisasjonens struktur, og ikke blant individenes holdninger. Videre fant han at individene ofte forstår bakgrunnen for endringen, og dermed støtter implementeringen. Problemet ligger derfor i at de ansatte støter på utfordringer i organisasjonens strukturer og systemer som gjør det vanskelig å gjennomføre endringsprosessene. Orlikowski (1996) viser i sine beskrivelser av teknologisk avgjørende endringer, hvordan teknologi kan virke som en autonom driver til endring. På samme måte som teknologi kan virke som en drivkraft for en endring, viser sitatet hvordan teknologi også kan hindre endring, i form av tungroddede systemer som gjør det vanskelig å iverksette ønskede endringer. Basert på teori om teknologisk avgjørende

endringer, antok vi at vi ville finne endringsprosjekter som var initiert med bakgrunn i teknologisk utvikling. Det fremkommer ikke av datamaterialet fra OUS at noen av endringsprosjektene var iverksatt med bakgrunn i teknologisk utvikling. Våre antakelser om funn, samsvarer dermed ikke med de funnene vi har gjort i datamaterialene.

4.2.2 Struktur som systemisk motstand

I tillegg til utfordringer i forbindelse med tekniske systemer, fremkommer det også fra datamaterialet til OUS at organisering og strukturelle utfordringer finner sted. Informantene trekker frem utfordringer knyttet til oversikt og kontroll over hvem som har hvilke ansvarsområder, samt hvem som skal kontaktes for å ta avgjørelser. Dette fremkommer i følgende sitat:

“Det er vanskelig å vite hvem man skal ta kontakt med når det gjelder det strukturelle, og i hvilken rekkefølge initiativene skal skje. Vi skal kontakte AKS, men hvem er egentlig det? Ingen epostadresse og vi blir stående å klø oss i hodet.”

Reaksjonene informantene påpeker her, viser til Scholkmann (2021) sine beskrivelser av systemisk motstand mot endring. Manglende struktur og organisering blir trukket frem av flere informanter som en utfordring i endringsprosessene. Særlig trekkes det frem mangel på, og et behov for tydelig utpeking av lederrollen. Flere av informantene uttrykker et ønske om at lederrollen var avklart tidligere i prosessen, og at vedkommende var mer synlig. Dette fremkommer av følgende sitat fra datamaterialet til OUS: “Gruppen hadde ønsket å vite mer om rammer tidligere. Eksempelvis skulle de gjerne visst hvem som ble ny leder [...]. Det hadde vært en fordel å lande dette tidligere i prosessen for å få et sterkere mandat og redusert usikkerheten.” Her fremhever informantene hvordan forutsigbarhet i en endringsprosess, og hvordan en tydelig lederrolle kan bidra til å redusere usikkerhet og motstand. I likhet med det første sitatet vises det også her til strukturelle utfordringer i en endringsprosess som skaper reaksjoner blant de ansatte.

4.2.3 Kultur som systemisk motstand

I datamaterialet til OUS finner vi at kultur er av betydning i endringsprosesser, men at det hensyntas i ulik grad. Dette fremkommer av følgende sitat: “Det er mye historisk «oppgulp» man må gi litt rom for ved oppstart, før man legger det bort og går videre.” Selv om informanten i dette sitatet bagatelliserer betydningen av kultur, viser teori til at kultur er av stor betydning for kunnskapsorganisasjoner (Jacobsen, 2018, s. 100; Kjekshus, 2020). Som tidligere nevnt er helsesektoren ofte preget av sterke kulturer, noe som kan medføre utfordringer i forbindelse med endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 100). Dette finner vi støtte for i datamaterialet til OUS, hvor andre informanter påpeker at kultur er en utfordring som må håndteres. Dette fremkommer av følgende sitater: “Det er to profesjoner som skal smelte sammen og finne et fellesskap å jobbe innenfor. De har hatt ulike tradisjoner og er vant til å jobbe og kommunisere på ulikt vis. Det var derfor utfordrende å finne ut hvordan disse to spesialitetene skulle fungere sammen.” Andre informanter påpeker: “Lojaliteten til kulturen er stor. Endringer i OUS må være tydelig på kulturforskjeller, [...]” Informantene viser til at tradisjoner og kultur kan være av stor betydning, særlig for endringsprosesser som innebærer at to kulturer møtes. Fremtredende kulturer kan medføre systemisk motstand mot endring, ved at de profesjonsansatte opptrer som én enhet, og følger de normene og verdiene kulturen har skapt. Det kan dermed tenkes at kulturen vil være viktig å ta hensyn til både i planleggingen og gjennomføringen av endringsprosesser.

Vårt hovedfunn som presenteres i analyse del I, er at OUS har et stort fokus på individuell motstand mot endring og hvordan ledere skal håndtere denne motstanden. Likevel finner vi i datamaterialene, at mange av utfordringene OUS støter på ved gjennomføring av endringsprosesser har systemiske årsaksforklaringer. Vi viser derfor i analysen del I, til hvordan teknologi, struktur og kultur er systemiske årsaksforklaringer til utfordringer i en endringsprosess, og hvordan dette medfører reaksjoner blant individene på OUS. Med bakgrunn i dette funnet vil videre i analyse del II, se nærmere på ulike elementer ved OUS som en kunnskapsorganisasjon, som skaper og understøtter systemiske utfordringer ved gjennomføring av endringsprosesser.

5. Analyse del II

I analyse del II ønsker vi å presentere elementer som kan skape utfordringer i en endringsprosess. Som tidligere nevnt, er ofte en konsekvens av utfordringer i en endringsprosess, at det oppstår motstand mot endring. Vi vil derfor se hvilke utfordringer OUS har som kunnskapsorganisasjon og hvordan disse påvirker endringsprosesser. Dette gjør vi for å vise til hvilke utfordringer OUS må håndtere og ha kjennskap til, når endringer skal gjennomføres. Vi har valgt å presentere de elementene som er mest fremtredende i datamaterialet til OUS, og som i teorien fremheves som potensielle fallgruver ved gjennomføring av endringsprosesser. Temaene vi vil ta for oss er: profesjoner, kultur, initiativ, planlegging og evaluering av endringsprosesser, samt endringsagent og lederens rolle i kunnskapsorganisasjoner. Bakgrunnen for at disse temaene presenteres, er at de fremkommer i teori, og som funn i datamaterialet, som sentrale elementer for endringsprosesser i OUS. Profesjoner, som danner fremtredende kulturer i kunnskapsorganisasjoner, fremstår derfor som et element som påvirker gjennomføring av endringsprosesser i OUS. Faglig engasjerte ansatte, som har dannet fremtredende kulturer i OUS, kan skape motstand som bidrar til å forhindre utvikling og endring. Vi finner at bedre prosesser for initiativ, planlegging og evaluering av endringsprosesser etterlyses blant informantene som sentralt for å gi bedre oversikt og informasjon omkring endringene som skal implementeres. I tillegg har vi inkludert endringsagenten og lederens rolle i endringsprosesser, da vi finner at datamaterialet viser til varierende erfaringer knyttet til bruk av endringsagent. Videre viser teoribidragene også til lederens sentrale rolle i endringsprosesser, og hvordan de kan ha betydning for utfallet av en prosess. Dette mener vi er av relevans for OUS sine endringsprosesser, særlig med tanke på sammensetningen av ansatte som jobber i sykehuset.

OUS sitt formål med datainnsamlingen har i tillegg vært å danne et utgangspunkt for hva som bør inkluderes i opplæring av endringsledelse i en kursmodul for lederprogrammet “Ny som leder”. I tillegg til å besvare oppgavens problemstilling, kan analysen av disse temaene være relevant for å undersøke hvilken kompetanse ledere på OUS har behov for i forbindelse med endringsprosesser.

5.1 Profesjoner i kunnskapsorganisasjoner

Det fremkommer av datamaterialet til OUS at fagledelse kan være en utfordring i forbindelse med endringsprosesser. I sykehus, hvor fagledelse i stor grad er til stede, finner man typisk “bottom-up” styring, ettersom de ansatte er vant til å ha høy grad av autonomi og handlefrihet til å ta beslutninger i sitt arbeid (Kjekshus, 2020). Syv av de ni endringsprosjektene fra datamaterialet kan likevel identifiseres som “top-down” initierte prosjekter. Dette kan være en utfordring i organisasjoner som i større grad er vant til å ha fagledelse og “bottom-up” styring, fordi det kan være mer utfordrende å motivere ansatte til å bidra til endringer de selv ikke har tatt initiativ til. Dette kan knyttes til at endringene kommer som bestillingsverk fra toppledelsen, og nødvendigvis ikke er faglig motivert, men heller er basert på effektivitetshensyn og økonomi. Informanter fra datamaterialet til OUS påpeker at det er enklere å gjennomføre endringer basert på faglige argumenter. Dette kommer til syne i følgende sitat: “Arbeidet var faglig forankret og begrunnet, og slik sett lettere for fagfolk å ta eierskap til. Lettere å forstå enn annet endringsarbeid.” Dette støttes av Kjekshus (2020) som viser til at fagansatte er vant til å ta beslutninger basert på faglige hensyn, og dermed har lettere for å motiveres til slike endringer. Dette bekrefter også vår antakelse fra teorikapittelet om profesjonsbyråkratier, at det er enklere å engasjere profesjonsansatte i endringer som er faglig forankret.

I forbindelse med dette påpeker informanter fra datamaterialet til OUS, at selv om de fagansatte er mest interessert i endringer som kan begrunnes med faglige argumenter, vil det likevel være viktig å formidle den faktiske bakgrunnen for endringen nedover i det organisatoriske hierarkiet. Dette kommer til syne blant informanter i følgende sitat:

“En endring blir nesten alltid presentert som noe som skal gjøre pasientomsorgen bedre, i hvert fall aldri redusere den. Det er et tveegget sverd. Ligger det en skjult agenda her? Er det snakk om økonomi, effektivitet eller oppgavefordeling mellom profesjoner. Det er viktig å være tydelig på hvorfor man skal gjøre endringer og hvor beslutningene kommer fra, og ikke alltid late som om dette bedrer en tjeneste.”

Som informanten påpeker er det sentralt å være tydelig på hva som ligger til grunn for en endringsprosess, for å få med seg fagansatte på prosessen. Med andre ord vil informasjon og erkjennelse være en viktig kilde til endring. Som det hevdes i strategi E, har toppledelsen ofte

mer informasjon om hvilke trusler og muligheter som befinner seg i organisasjonens omgivelser. De ansatte på lavere nivå har ikke tilgang til samme informasjon, noe som dermed kan gjøre det vanskeligere å ha et helhetlig perspektiv på organisasjonen (Beer og Nohria 2000, s. 90). Conger (2000, s. 104) viser til at ansatte lenger ned i organisasjonen er mer spesialisert og dermed ikke er i stand til å se behovet for endringsprosesser som begrunnes utenfor deres fagfelt. Dermed vil det være sentralt at informasjon formidles nedover i organisasjonen, slik at de ansatte forstår bakgrunnen og behovet for beslutningene som tas. På den måten vil de ansatte ikke bare se behovet for endringen, men kan også bli motivert til å bidra inn i endringsprosessen.

Videre blir involvering av de ansatte i endringsprosesser også påpekt som sentralt for vellykket implementering. Dette kommer til syne fra informant fra Prosjektforum, som sier:

“[...] det handler om å gi rom for å klare å tenke forbedring av drift. Ikke bare gi de stramme rammene som det skal jobbes etter. Man må ha sjekklister også, men det må være rom for å tenke selv. Det tror jeg trengs i en kunnskapsbedrift, for det er det vi er.”

Som informanten påpeker er det i et profesjonsbyråkrati viktig at de ansatte har mulighet til å tenke selv i sitt arbeid. Dette innebærer at de ansatte har autonomi og myndighet til å fatte beslutninger. I endringsprosjektene fra datamaterialet til OUS, beskrives det et spenningsforhold knyttet til de ansattes autonomi og styring ovenfra og utenfra. Dette fremkommer i følgende sitat: “Noen opplever denne prosessen som ekstremt styrt. [...]. Vi ble solgt inn med at her kunne vi si og mene mye, men så viser det seg at bestillingen ikke er så vid som vi trodde.” Endringsprosessen som ble gjennomført i dette prosjektet anses som et “top-down” styrt prosjekt. Informantene påpeker at det var overraskende at de ikke fikk medvirke i endringsprosessen i større grad, og mener at eksterne konsulenter og ledelsen i OUS kontrollerte prosessen for mye. Etterspørselen etter mer medvirkning er gjentagende blant informanter i flere av endringsprosjektene. Sitatet viser at informantene ble forespeilet mer medvirkning i prosessen enn det de i realiteten fikk, noe som opplevdes som et brudd på forventningene de hadde om samarbeidet. Ford et al. (2008, s. 365) viser til at bevisste eller ubevisste brudd på avtalte samarbeidsmønstre mellom de involverte i en endringsprosess, kan bidra til motstand mot endring og et høyere konfliktnivå. Det kan tenkes at dette bruddet opplevs som enda sterkere i kunnskapsorganisasjoner, ettersom de involverte er ansatte med

høy grad av beslutningsmyndighet i sitt daglig virke.

I et av endringsprosjektene fra datamaterialet til OUS, vises det også til at de ansatte havner i konflikt med ledelsen og eksterne konsulenter, noe som påvirker endringsprosessen i sin helhet. Dette fremkommer av informantene i følgende sitat:

“Vi havner i skvis mellom prosjektgruppen, lederne over oss og våre egne kollegaer, ved at prosjektledelsen skjønner prosjektet i for stor grad. De sier; «dette er vi alle enige om», men så er vi jo slett ikke alltid det. Etterpå må vi svare våre egne kollegaer som sier; «hvordan kunne dere foreslå noe slikt?». Vi opplever at vår medvirkning blir litt misbrukt, og at de dytter oss foran seg og sier; «vi har lyttet til innspillene og blitt enige om dette», men vi har ikke blitt hørt.”

Som sitatet viser opplever informantene rollekonflikt knyttet til det å måtte forsvare avgjørelser de selv ikke føler de kan stå inne for, og det å være lojal mot de avgjørelsene som er tatt i organisasjonen. I forbindelse med fagledelse er lojalitet knyttet til det faglige fellesskapet og faget i seg selv, uavhengig av organisasjonen (Kjekshus, 2020). Dersom informantene opplever at beslutningene som tas i OUS begrenser faget, kan det oppstå rollekonflikt. Årsaken til dette er at ledelsen forventer at de ansatte er lojale til organisasjonen og de beslutningene som tas, mens de fagansatte forventer at de er lojale til fagmiljøet. Rollekonflikten informantene i sitatet viser til, har systemiske årsaksforklaringer ettersom det er fagmiljøet som responderer på avgjørelsene som blir tatt. På denne måten underbygger sitatet at det kan være utfordrende å gjennomføre endringsprosesser, som ikke er faglig begrunnet i OUS som kunnskapsorganisasjon.

5.2 Kulturer i kunnskapsorganisasjoner

Datamaterialene fra Prosjektforum og OUS viser også til at kultur kan være en utfordring i forbindelse med endringsprosesser. I tillegg fremkommer det av teorien at kultur har ulik betydning i forskjellige organisasjoner (Jacobsen, 2018, s. 99). I OUS, der subkulturer er fremtredende, vil kultur kunne ha stor betydning for organisasjonen ettersom kulturene påvirker organisasjonens drift. En informant fra datamaterialet fra Prosjektforum viser til subkulturenes tilstedeværelse i sykehusene: “Altså en av de tingene som jeg synes er

fasinerende, er jo måten man fortsatt snakker så naivt om organisasjonskulturer for eksempel. Man fremstiller de enkelte sykehusene med sin egen kultur. Ja, det har de, men de har *mange* kulturer.” OUS, som landets største helseforetak, er en stor organisasjon som er geografisk spredt, og man vil dermed naturlig nok finne flere subkulturer i de ulike avdelingene. OUS har med årene vært gjennom flere sammenslåinger av sykehus, noe som fortsatt preger kulturene i organisasjonen. Dette fremkommer av informant fra datamaterialet til Prosjektforum, som sier:

“[...] en elefant i rommet er at vi fortsatt opererer med Ullevål, Aker, Rikshospitalet og Radiumhospitalet. Lenge var dette forbudt. I 2008 da sykehuset ble slått sammen, så ble det liksom ikke lov å snakke på den måten. Alt fra papirer og alt mulig ble liksom ryddet unna, så man ikke skulle snakke om de gamle steds- og sykehusnavnene, men det sitter fortsatt.”

Som informanten påpeker, er OUS preget av fremtredende organisasjonskulturer. Ifølge teorien, kan det være vanskeligere å gjennomføre endringer, ettersom en enhetlig etablert kultur gjør det mer utfordrende for organisasjonen å anerkjenne nye perspektiver på arbeidsmåte og metodikk (Jacobsen, 2018, s. 100). Dette ser man også i noen av endringsprosjektene fra datamaterialet til OUS, hvor kultur ble en utfordring for nedleggelse og sammenslåing av avdelinger. Informanter fra datamaterialet viser til utfordringer knyttet til kultur, når endringsprosjektet innebar en sammenslåing av behandlingstilbud fra to ulike seksjoner: “[...] medarbeiderne på de aktuelle stedene som skulle motta nye kollegaer var lite imøtekommende. Ansatte fra Hjertesenteret følte seg ikke velkomne når de var på hospitering, spesielt ikke på Ullevål.” Jacobsen (2018, s.100) viser til at i fremtredende kulturer kan endring oppleves som et angrep på deres normer og verdier, og at dette kan medføre sterke reaksjoner, slik sitatet over belyser. Dette bekrefter også vår antakelse fra teorikapittelet om kultur, at endringer som oppleves som en trussel mot etablerte kulturer forårsaker sterke reaksjoner blant de ansatte.

Når to subkulturer møtes og skal bli til én felles kultur, kan dette oppleves som en trussel mot eksisterende praksis og tilhørighet i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 99). Quinn et al. (2021, s. 237) påpeker at arbeidsmiljø er av stor betydning for mange ansatte, og at endringer som truer deres arbeidsmiljø kan medføre sterke reaksjoner og motstand. Motstanden som oppstår med bakgrunn i kultur er å anse som en forsvarsmekanisme for å verne om sin egen

kultur, og denne motstanden kan derfor anses som systemisk. Kultur har en så stor betydning for de ansatte, at kraftige reaksjoner til endringer som truer deres posisjon, ikke er uvanlig. Dette kommer til syne i sitat fra datamaterialet fra OUS, hvor informanter sier: “Når beskjeden kom fra HSØ gråt folk. De hadde forsøkt å opprettholde driften ved å ta inn nye pasientgrupper for å opprettholde produksjon.” Dent og Goldberg (1999, s. 26) viser til at frykten for tap av status kan medføre at mennesker reagerer og motsetter seg endringsprosesser. I kunnskapsorganisasjoner, som OUS, har mange fagansatte høy status som følge av mye autonomi og uformell makt. Abel (1989, s.131, referert i Greenwood et al., 2002, s. 62) påpeker at fagansatte i profesjonsbyråkratier ikke opptrer proaktivt, men heller reaksjonært i møte med endring. Dette er for å bevare tradisjon og sin egen posisjon i organisasjonen. Ved å slå sammen seksjoner, og dermed også subkulturer, kan dette true statusen til flere av de ansatte og dermed fremprovosere sterke reaksjoner.

Slik det fremkommer i dette delkapittelet, kan fremtredende organisasjonskulturer være utfordrende når endringsprosesser skal gjennomføres. Som informantene påpeker er OUS preget av mange sterke subkulturer, som skaper utfordringer når endringsprosesser oppleves som en trussel mot deres kultur. OUS, som én organisasjon, vil ha utfordringer knyttet til spenninger og motsetninger som oppstår mellom kulturene. Dette kan være knyttet til intern kamp om ressurser eller uenighet som oppstår ved at flere subkulturer blir tvunget til sammenslåing. Ved gjennomføring av endringsprosesser vil det dermed være sentralt å ta hensyn til organisasjonskultur, ettersom våre funn viser at det kan være av betydning for utfallet av prosessen.

5.2.1 Psykologisk trygghet

I forbindelse med kultur er psykologisk trygghet i organisasjoner også viktig når det gjelder gjennomføring av endringsprosesser. Psykologisk trygghet handler om å kunne uttrykke seg fritt, være seg selv og ha muligheten til å være involvert i eget arbeid, uten å være redd for sosiale sanksjoner fra andre (Edmondson, 1999). I motsetning til kultur, som er å anse som en systemisk årsaksforklaring, vil psykologisk trygghet kunne anses som en individuell årsaksforklaring for utfallet av en endringsprosess. På samme måte som man studerer kultur i organisasjoner fra et makroperspektiv, vil man kunne studere psykologisk trygghet fra et mikroperspektiv. Psykologisk trygghet er i større grad individuelt, og må skapes med hver

enkelt medarbeider. For å få de ansatte involvert i endringsprosesser, vil det være sentralt at de kjenner på psykologisk trygghet fra før, da endringsprosesser medfører usikkerhet og risiko knyttet til arbeidsforholdene (Jacobsen, 2018, s. 23). Informanter fra datamaterialet til OUS, trekker også frem viktigheten av å etablere psykologisk trygghet før man igangsetter endringsprosesser, noe som vises til i følgende sitat: “Psykologisk trygghet er viktig å etablere i fredstid. Hvis man er trygge på hverandre er det lettere å diskutere, også i vanskelige prosesser.” Slik informanten påpeker, vil det være viktig å skape en kultur som gir rom for å gjøre feil, og dermed også gjør at de ansatte opplever psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Flere av informantene fra endringsprosjektene i OUS viser til at psykologisk trygghet har vært til stede underveis i endringsprosessene, og at dette er noe de har hatt fokus på. Vi finner flere eksempler på tiltak som fremmer psykologisk trygghet i datamaterialet fra OUS. Daglig informasjon fra ledelsen omkring endringsprosessen, tavlemøter med åpen kommunikasjon og rom for å stille spørsmål, er eksempler på dette. Informantene sier i tillegg: “God og tidlig informasjon fra klinikken gjorde at medarbeidere kunne gjøre informerte valg knyttet til flyttingen.” Likevel påpeker informanter fra andre prosjekter at det er rom for forbedring når det gjelder psykologisk trygghet, og at kulturen dermed hindrer utvikling det er behov for. Informanter fra datamaterialet til OUS sier: “OUS mangler en tydelig kultur for kontinuerlig forbedring, og jeg tror at dette lett kan virke konserverende med tanke på utvikling og tilhørende psykologisk trygghet.” Jacobsen (2018, s. 100) påpeker at det i organisasjoner med fremtredende kulturer er mer utfordrende å se ulike synspunkter og muligheter for forbedring. Informanter fra datamaterialet fra Prosjektforum, påpeker at OUS er en tradisjonstung organisasjon, og dermed vegrer seg for endringer. Dette fremkommer av følgende sitat: “Altså, jeg tror vår bransje er beheftet med mye tradisjon, og mye mindre utskifting enn det andre bedrifter har.” Dersom det er en kultur for å bevare tradisjoner, kan de ansatte vegre seg for å fremme forslag til endringer, ettersom det kan oppleves som et angrep på deres egen kultur. Videre kan også det faktum at det er lav grad av utskifting i arbeidsstokken bidra til å forsterke kulturen, ved at organisasjonen får mindre innspill og påvirkning fra omgivelsene (Jacobsen, 2018, s. 100).

Det fremkommer også av datamaterialet til OUS at det kontinuerlig er behov for å jobbe med psykologisk trygghet i organisasjonen, noe som vises til i følgende sitat: “Vi kan bli bedre – det handler om hvordan man møter motforestillinger. At motforestillinger blir adressert, og

mer tid på å involvere flere i utredning av alternativer, er gode stikkord.” Som sitatet viser, handler det om å legge til rette for gode prosesser ved å adressere feil og svakheter i trygge omgivelser. Tillit er et viktig element for å skape psykologisk trygghet, og det blir i kunnskapsorganisasjoner i større grad ansett som en sentral komponent for å forstå samarbeid (Julrud, 2018). OUS, som en kunnskapsorganisasjon, vil dermed kunne ha stor nytte av å fokusere på arbeid som bygger psykologisk trygghet. Dette gjelder både med tanke på samarbeid innad i organisasjonen, men også med tanke på endringsprosesser som innebærer usikkerhet.

5.3 Initiativ, plan og evaluering av endringsprosesser

Initiativ, planlegging og evaluering av endringsprosesser fremheves i teorien som potensielle fallgruver ved gjennomføring av endringsprosesser. I forbindelse med episodiske endringer vil planlegging spesielt være av betydning for hvordan prosessen oppleves for de ansatte. I tillegg vil initiativ og evaluering av ulike endringsprosesser ha betydning for utfallet av nåværende og fremtidige prosesser. Det vil si at funn presentert i dette delkapittelet av analysen, vil kunne være av relevans for OUS sitt videre arbeid med endringsprosesser.

5.3.1 Initiativet bak endringen

Initiativet bak en endringsprosess omhandler hvor endringen kommer fra og hva som utløser behovet for at noe skal endres. Initiativet kan dermed ha stor betydning for hvor omfattende og innholdsrik endringsprosessen vil bli. Som vist til i teorien kan initiativ ha ulik betydning for ulike typer endringer (Beer & Nohria, 2000, s. 90; Weick & Quinn, 1999; Orlikowski, 1996). Initiativ til endring kan komme fra ulike nivåer i organisasjonen, men også utenfor organisasjonen. Endringer kan være “bottom-up”, hvor initiativet stammer fra lavere nivåer i organisasjonen, “top-down” hvor initiativet er toppstyrt, eller initiert av teknologisk utvikling (Beer & Nohria, 2000, s. 90; Weick & Quinn, 1999, s. 368; Orlikowski, 1996).

I datamaterialet fra OUS fremkommer det at endringsprosjektene er begrunnet i ulike behov, og at det også er stor variasjon i hvor initiativene kom fra. De fleste prosjektene er “top-down” initiert og har i ulik grad involvert de ansatte i planleggingsprosessen. I noen av prosjektene har de valgt å involvere flere ulike nivåer som er berørt av prosessen, mens andre

prosjekter er preget av at ledelsen hovedsakelig har tatt avgjørelsene. Dette vises for eksempel i følgende sitat fra datamaterialet til OUS, der informanter sier: “Ledelsen i OUS tok initiativet til opprettelsen og hadde vedtatt endringen.” Dette viser til trekk som kan kjennetegnes fra episodiske endringer, ved at en liten gruppe mennesker identifiserer og finner løsninger til utfordringene organisasjonen står overfor, og iverksetter implementeringen av endringen (Weick & Quinn, 1999, s. 368).

Som tidligere nevnt fremhever Beer og Nohria (2000, s. 90) i forbindelse med strategi E, at toppledelsens tilgang til informasjon fra omgivelsene, og oversikt over organisasjonen som helhet, er en årsak til at “top-down” initiativ til endringsprosesser forekommer i organisasjoner. I tillegg til dette, påpeker de at det er ledelsen som sitter på den formelle makten og dermed har myndighet til å iverksette endringsprosessene. Dette kan være en fordel fordi ledelsen sin beslutningsmyndighet kan bidra til å effektivisere endringsprosesser, ved å kunne begrense omkamper og unødvendig diskusjon rundt beslutninger som allerede er tatt (Jacobsen, 2018, s. 151). Dette påpekes også av informanter fra datamaterialet til OUS:

“Det ble omkamp på deler av vedtaket etter at det var fattet. Dette skapte usikkerhet og støy, da det ble uklart ved rammene når det skulle gjennomføres. [...] Enkelte i gruppen hadde ønsket at leder over hadde skjært mer gjennom ved gjennomføringen av vedtaket. Andre i gruppen påpeker at det da ville vært en fare for at forståelsen for mandatet ikke hadde vært til stede, og vanskeliggjort implementeringsprosessen.”

Sitatet viser at omkamper og diskusjoner rundt beslutninger også er viktig for at de ansatte skal føle eierskap til endringsprosessen. Dette kan være særlig gjeldende i kunnskapsorganisasjoner, da de har mange fagansatte som er vant til å ha mye autonomi, og som kan motsette seg endringsprosessen dersom de ikke føler eierskap til den. Beer og Nohria (2000, s. 90) viser til dette i forbindelse med beskrivelser av strategi O, hvor de ansatte er den sentrale drivkraften bak endringen, og ikke ledelsen. I tillegg til å skape større oppslutning omkring endringsprosessen, vil det å involvere de ansatte kunne gjøre at endringen kan oppleves som mer treffende, ettersom det er de ansatte i den operative kjernen som daglig gjennomfører arbeidsoppgavene og kjenner hvor skoen trykker. Slike observasjoner fremkommer blant informanter fra de to endringsprosjektene som anses som “bottom-up” initierte prosjekter. Informantene sier: “Initiativet kom fra verneombudet på

vegne av de ansatte og fagorganiserte stilte seg bak fra start. Initiativet var i bunn og grunn et samlet initiativ mellom alle parter.”

I en endringsprosess er det mange parter involvert som må tas hensyn til. Et eksempel på dette finner vi i datamaterialet til OUS, der informanter sier: “På klinikknivå var de positive til endringen. På OUS-nivå nøytrale. På seksjonsnivå var oppslutningen varierende. Leder for driftsseksjonen så fordel med samling for å få lik praksis og lik kvalitet. Tillitsvalgte var derimot kritiske til endringen.” Som sitatet viser, er det flere involverte med ulike oppfatninger og meninger omkring endringen. Burke og Litwin (1992, s. 523) omtalte organisasjonsendringer som et kaos, da en endring sjeldent gjennomføres isolert, og flere forhold ofte endres samtidig. Dette medfører involvering fra flere ulike grupper, og skaper sammenhengende prosesser som er vanskelig å kontrollere og forutse utfallet av. Dette kommer tydelig frem blant informantene fra datamaterialet til OUS:

“Nye OUS, her blir det for mye på en gang, de bare pøser på, vi klarer ikke prosessere og viderefordre på en god måte. Vi gir opp. De er helt på siden av linjen. Dette er en gedigen fallgrube. Blir for komplisert, rett og slett. Den følelsen vi sitter med vedrørende dette, er egentlig en tankevekker fordi det er nok litt sånn de opplever det i klinikkene også, med endringer som vi selv har initiert.”

Informantene viser her til hvordan de opplever endringsprosesser som utfordrende og ressurskrevende. I tillegg viser sitatet at når for mange prosesser skal gjennomføres samtidig, blir det komplisert å få til gode endringsprosesser. Selv om informantene trekker frem “Nye OUS” som et konkret eksempel, viser de også til at dette er kjent fra andre endringsprosesser i sykehuset. Det kan være mer utfordrende å få bred oppslutning omkring en endringsprosess når mange ulike grupper er involvert. Årsaken til dette kan være at de involverte partene kan ha sprikende interesser, og dermed gjør det være vanskelig å mestre en vellykket implementering.

5.3.2 Planlegging av endringsprosessen

Informanter fra datamaterialet til OUS påpeker viktigheten av å planlegge endringsprosessen i forkant av gjennomføring, noe som belyses av følgende sitater: “Det er viktig med grundig

planlegging i forkant av oppstart av endringen, for å redusere antall feil underveis i prosessen.”, og “Organisering av endringsprosessen må planlegges godt. Interessenter/aktører defineres, og det settes opp en plan for prosessen som er realistisk.” Som disse sitatene viser til, vil realistiske mål for prosessen kunne begrense feil og dermed bedre implementeringen av endring.

Det fremkommer av datamaterialet fra OUS at de ulike prosjektene prioriterte planlegging i forkant av endringsprosessen ulikt. Noen prosjekter hadde brukt tid på omfattende planlegging, som å etablere kommunikasjonsplaner, faste møter og involvering av tillitsvalgte og verneombud. Andre prosjekter hadde ikke gjort lignende i like stor grad. Noen begrunnet dette i mangel på tid og ressurser, mens andre har sagt at de ville prioritert dette i større grad ved en senere endringsprosess. Dette kommer til syne i datamaterialet fra OUS, der informanter påpeker: “Definere prosjektet tydelig fra start. Både selve prosjektet, rammene for dette og planen bør defineres og detaljeres. Dette er nyttig både for egen del og for andre som skal involveres.” Andre informanter påpeker også: “SHM ble opprettet uten gjennomført forprosjekt, og uten en tydelig avklaring for hvordan oppgavene skulle løses og hvilke mengder med dokumentasjon som skulle håndteres.” Sitatene viser til manglende informasjon om hvordan endringene skulle gjennomføres og en fraværende plan for prosessen. Her viser informantene til systemiske utfordringer, i form av manglende struktur og plan for hvordan prosessen skal gjennomføres. Endringsprosesser innebærer usikkerhet og risiko, ved at det bryter med etablerte regler og rutiner i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 23). En måte å skape trygghet i usikkerheten kan være å legge planer som kan skape forutsigbarhet blant de berørte. Beer og Nohria (2000, s. 91) viser til at planlegging er svært sentralt i forbindelse med strategi E, der dette kan bidra til tillit og bedre intern koordinering.

Derimot viser også Beer og Nohria (2000, s. 90) til at store helhetlige planer i forbindelse med strategi O er lite hensiktsmessig. Årsaken til dette er at man ser på planlegging som sammensatte beslutninger som også er knyttet til avgjørelser i andre deler av organisasjonen. Dette gjør det vanskelig å lage en helhetlig plan for endringsprosessen, fordi én beslutning kan påvirke andre deler av organisasjonen på uforutsette måter. Dette kan medføre at beslutningsgrunnlaget for den opprinnelige beslutningen forsvinner. På bakgrunn av dette fokuserer man i strategi O på en mer inkrementell tilnærming, hvor man fremfor å lage helhetlige planer, iverksetter mindre tiltak som evalueres underveis. Informanter fra datamaterialet til OUS viser videre til flere utfordringer knyttet til omstendelig planlegging:

“En omstillingsprosess kan bli for byråkratisk, for mye planlegging, for mange tidslinjer, dokumenter og powerpointer etc. I noen tilfeller har vi opplevd at ledere skifter rolle og standpunkt underveis i prosessen, og derfor ikke er lojale mot de beslutninger som er tatt.”

I endringsprosjektene fra datamaterialet til OUS fremkommer det også blant flere informanter at det er en ekstra belastning å arbeide under endringsprosesser, ettersom det skaper merarbeid for de ansatte. Informantene sier: “Medarbeiderne er lettet over at endringsprosessene er over. Merbelastningen mens arbeidet pågikk var stor.” Dersom endringen gjør at de ansatte får tilført nye og flere arbeidsoppgaver, kan endringsprosessen oppleves som mer belastende, og dermed gjør de mer tilbøyelig til å motsette seg endringer (Quinn et al., 2021, s. 237). Som det fremkommer i sitatet, kan det å stå i endringer over tid gjøre de ansatte slitne og frustrerte, dersom prosessene trekkes ut over lengre tid. Dersom de ansatte opplever at endringsprosesser gjør mer skade enn nytte, kan det være vanskelig å skape oppslutning omkring fremtidige endringsprosesser i organisasjonen.

Initiativ og planlegging av endringsprosjektene som beskrives i datamaterialet fra OUS, er varierende mellom de ulike prosjektene. Som beskrevet er initiativet i to av prosjektene definert som “bottom-up”, mens de resterende er “top-down”. Som teorien til Beer og Nohria (2000, s. 90) beskriver, vil strategi E og O i virkeligheten gli over i hverandre og vil dermed ikke inneholde det tydelige skillet som teorien beskriver. Dette gjenspeiles i prosjektene, med tanke på planlegging, der flere elementer fra strategi E og O kommer til syne.

5.3.3 Evaluering av prosessen

Evaluering er en vurdering av endringsprosessen som skjer enten underveis, eller i etterkant av gjennomføring. Evaluering gir rom for refleksjon og lærdom fra prosessen, slik at man kan identifisere suksessområder og forbedringspotensialer (Jacobsen, 2018, s. 32). Det fremkommer av datamaterialet fra OUS at endringsprosjektene i ulik grad har evaluert endringsprosessene de har gjennomført. Årsaken til dette begrunnes ulikt; noen er ikke ferdig med endringsprosessen, mens andre ikke har sett behovet. Dette ser vi av følgende sitat fra OUS sitt datamateriale: “Ikke evaluert annet enn at det ser bra ut ytre sett. Seksjonslederne sier; «dette fungerer, vi er fornøyd nå». Det er god nok evaluering.” Det fremkommer av sitatet

at evaluering ikke er tillagt noen særlig verdi i dette endringsprosjektet. Quinn (1988) viser til at det å evaluere endringsprosessen underveis kan bidra til å øke kvaliteten på tiltak og beslutninger som treffes i prosessen, ved at de stadig innhenter ny informasjon. I Beer og Nohria (2000, s. 91) sine beskrivelser av strategi O trekkes det også frem fordeler ved å evaluere underveis i en endringsprosess. Dette er basert på at de involverte får mer informasjon omkring endringen som skal implementeres, og dermed også lettere kan engasjere seg i prosessen.

Iverksetting av endringsprosesser begrunnes ofte i et ønske om forbedring i organisasjoner. Dersom man ikke evaluerer endringsprosessen, kan det være vanskelig å stadfeste om endringen faktisk har forbedret organisasjonen eller ikke (Ford et al., 2008, s. 366; Jacobsen, 2018, s. 170). Videre kan evaluering brukes som et nyttig læringsverktøy for de ansatte, hvor de kan reflektere og hente lærdom til liknende endringsprosjekter senere. Et av prosjektene fra datamaterialet til OUS, begrunnet manglende evaluering i at det var for vanskelig å gjennomføre evaluering av selve endringsprosessen. Informantene fra dette prosjektet skal snart i gang med en ny endringsprosess, hvor de nå står overfor flere av de samme utfordringene. Dette fremkommer av følgende sitat: “Det gikk greit, men nå står vi overfor til dels samme utfordring igjen om sammenslåing av thoraxkirurgi RH og Ullevål.” Det kan tenkes at det hadde vært en fordel for de involverte i dette endringsprosjektet å evaluere prosessen, slik at de i større grad kunne unngått de samme utfordringene i neste endringsprosjekt.

Det er likevel noen av prosjektene som har gjennomført grundig evalueringer underveis og i etterkant av prosjektene. Dette vises til i datamaterialet fra OUS, der informanter beskriver systematisk evaluering over tid, og faste oppfølgingsmøter underveis i prosessen. I tillegg er det tatt vurderinger av behovet for hyppigheten av evaluering i etterkant av prosjektene, som er basert på nødvendigheten av å identifisere utfordringer som burde løses sammen. Ford et al. (2008, s. 366) påpeker at det er en fordel at de ansatte er engasjerte og involverte i en endringsprosess, ettersom evaluering krever mye informasjon. Dersom man skal få til en god evaluering av prosessen både underveis og i ettertid, krever dette engasjerte ansatte som er villig til å bidra. Et av prosjektene som har gjennomført en grundig evaluering var “bottom-up” initiert, noe som kan være en forklaring på hvorfor dette prosjektet både har prioritert, og lykkes med å evaluere prosessen.

5.4 Endringsagent og lederens rolle i kunnskapsorganisasjoner

Lederens rolle i endringsprosesser fremstilles i teorien som svært sentral for prosessen (Beer og Nohria, 2000, s. 90; Ford et al., 2008, s. 363). Som Jacobsen (2018, s. 145-146) beskriver er det to forhold som må ligge til grunn for at en planlagt endring skal kunne gjennomføres: 1) valg av endringsstrategi, og 2) at endringen ledes på riktig måte. Dette vil dermed tilsi at lederen spiller en sentral rolle i endringsprosesser ved å lede prosessen fra start til slutt.

I datamaterialet fra OUS uttrykker flere informanter et ønske om bedre struktur for gjennomføringen av endringsprosesser. De påpeker at det gjerne skulle vært en leder som hadde oversikt over prosessen og som kunne fulgt opp de ansatte underveis. Dette vises til i følgende sitat fra datamaterialet til OUS: “Det var utfordrende at det ikke var avsatt en person lokalt i seksjonen som kunne følge opp endringsprosessen og sørge for at en lokalt hadde best mulig oversikt og kunne følge utviklingsarbeidet tett.” Endringsprosjektene som beskrives i datamaterialet til OUS, kan alle defineres som planlagte endringsprosesser. Som Weick og Quinn (1999, s. 372) påpeker, er det ved planlagte endringer behov for en endringsagent som kan bistå og støtte de som står i endringene. Endringsagenten kan sette rammer og betingelser for hvordan prosessen skal gjennomføres, og dermed lede prosessen fra start til slutt. En endringsagent trenger ikke nødvendigvis å være en klinikkleder, men skal være en person som inntar lederrollen for den spesifikke endringsprosessen. Lederens rolle og endringsagentens rolle trenger dermed ikke å være den samme. Likevel skal endringsagenten ha både kapasitet og ressurser til å være tilgjengelig gjennom hele prosessen, og dermed kunne skape trygghet både for de ansatte og organisasjonen. Dette skjer ved at endringsagenten har ansvar for at den planlagte prosessen gjennomføres, og at organisasjonen når de målene som var utgangspunktet for å gjennomføre endringen (Ford et al., 2008, s. 365-366).

Vi finner også i OUS sitt datamateriale et uttrykt behov for hjelp fra endringsagenter når omfattende endringsprosesser skal gjennomføres, noe som følgende sitat viser til: “Store og krevende prosesser bør ledes av endringsagenter som er fagekspertter i endringsledelse, organisasjonsutvikling og organisasjonspsykologi.” I endringsprosjektene som beskrives i datamaterialet fra OUS fremkommer det at både tillitsvalgte, eksterne konsulenter og ledere innehar rollen som endringsagenter. Slik sitatet viser er det ønskelig at endringsagenten har kompetanse om håndtering av endringsprosesser, da informantene mener at dette kan bidra til

en mer vellykket implementering i OUS. Ford et al. (2018, s. 362) er i utgangspunktet kritiske til den støtten som endringsagenten har fått i de tradisjonelle teoriene (Dent & Goldberg, 1999; King & Andersson, 1995; Meston & King, 1996), og påpeker at de har et for stort fokus på at endringsagenten alltid gjennomfører en endringsprosess på “riktig” måte. Videre viser de til at ansatte automatisk stemples av endringsagenten som motstandere mot endring, og dermed uansett vil skape utfordringer for endringsagenten. Ford et al. (2008, s. 363) utfordrer disse synspunktene ved å vise til at endringsagenten har en større betydning for motstanden mot endring som kan oppstå. Grey (2017, s. 99) påpeker i tillegg at de som er ansvarlige for endringsprosesser nesten alltid vil omtale dem som vellykket, selv om de fleste ofte feiler, og dermed kun leder til en ny prosess. Dette indikerer at det vil ha stor betydning hvem som uttaler seg når en endringsprosess skal defineres som vellykket eller ikke.

Tilstedeværelse av en endringsagent kan være støttende, og i tillegg bidra til å redusere motstand og konflikt underveis i prosessen (Ford et al., 2008, s. 365). Dette kommer til syne i følgende sitat fra OUS sitt datamateriale: “Gode endringsagenter (to overleger) var med på å roe gemyttene, de klarte å bidra til positivitet og entusiasme.” Som det fremkommer av sitatet, kan en endringsagent bidra til å skape engasjement og oppslutning omkring endringsprosesser. I tillegg til å redusere motstand mot endring, kan endringsagenter bidra til å skape positive opplevelser omkring prosessen, noe som gjør at involverte kan være mer motivert for å gå inn i en ny endringsprosess ved en senere anledning.

Et funn i datamaterialet til OUS, er at de involverte i endringsprosjektene har ulike oppfatninger knyttet til veiledning og styring av endringsprosessene, noe som kommer til syne i følgende sitat: “Det kunne kanskje også vært fint å ha bistand fra noen eksterne (som ikke selv var berørt av prosessen), som prosessveiledere.” Her uttrykkes det et ønske om mer ekstern støtte underveis i endringsprosessen. Dette kan være et viktig poeng, da ansatte kan oppleve at intern støtte i for stor grad er påvirket av prosessens utfall, og dermed tar beslutninger som bedrer situasjonen for seg selv, fremfor organisasjonen. Behovet for veiledning og støtte fremkommer også i følgende sitat fra OUS sitt datamateriale:

“Vi har ikke mange å spørre om råd, de sitter enten i styringsgruppen eller er involvert på annet vis. Hvor nøytralt svar vil jeg få da? Alle kjemper sin kamp. Vi mangler virkelig støtte. Dette er egentlig første gang vi tre har satt oss ned sammen og snakket om prosessen.”

Sitatet viser til et behov for rådgivning og styring fra en nøytral endringsagent i endringsprosessen. En nøytral endringsagent kan bidra til å styrke og legitimere en endringsprosess. Dersom de ansatte opplever endringsagenten som upartisk, kan dette bidra til en opplevelse av rettferdig behandling underveis i prosessen. Ford et al. (2008, s. 365) viser til at ansatte som føler seg rettferdig behandlet i en endringsprosess, bidrar til en mer vellykket implementering. Informanter fra endringsprosjekter i OUS som har hatt endringsagent tilgjengelig, trekker frem positive opplevelser ved bruk av dette. De viser til at tilstedeværelse av en endringsagent har støttet de ansatte ved å svare på spørsmål og bekymringer tilknyttet prosessen i de ulike miljøene. Det at leder eller endringsagent er tilgjengelig for å besvare spørsmål kan i tillegg føre til høyere oppslutning blant de ansatte omkring endringene som skal gjennomføres, noe som også er positivt for prosessen (Ford et al., 2008, s. 363). Som vist til tidligere, er det i flere av prosjektene lite fokus på evaluering av endringsprosessene. Dette fremkommer også i sitatet over, der informanten viser til at dette intervjuet er første gang de snakker sammen om prosessen.

For at bruk av endringsagent skal være vellykket, vil det være viktig at endringsagenten kjenner til, og tar hensyn til organisasjonen og hvordan den utfører daglig drift. Dette er særlig gjeldende ved bruk av en ekstern endringsagent, som kommer som en utenforstående inn i organisasjonen. Dersom en ekstern endringsagent ikke har satt seg inn i arbeidsmåter, normer og verdier ved organisasjonen, er det nærliggende å tenke at endringsagenten vil oppnå et mindre vellykket resultat. Et eksempel på dette finner vi i datamaterialet fra OUS, hvor informanter påpeker: "Ekstern konsulent ble hentet inn i forhold til medarbeidernes arbeidsmiljø. Det fungerte ikke bra. Det gav ikke mening for de som deltok." Slik det fremkommer av sitatet var informantene misfornøyd med involveringen av en ekstern endringsagent, som skulle bidra til å styrke medarbeidernes arbeidsmiljø. Dersom man benytter seg av eksterne endringsagenter, er det nærliggende å tenke at det vil være viktig at de setter seg inn i de normer og verdier som gjør seg gjeldende ved en avdeling, og at vedkommende tar hensyn til disse. Det kan tenkes at dette kan bidra til å styrke forankringen for de ansatte, samt å akseptere den jobben den eksterne endringsagenten skal gjøre. Benyttes det en intern endringsagent, eksempelvis en leder eller en tillitsvalgt, må det sørges for at de har tilstrekkelig med tid og kompetanse til å følge opp endringsarbeidet. Dersom de ikke har nok tid, kan det oppleves som et brudd på et avtalt samarbeid, da de ansatte har en forventning om at de skal bli ivaretatt av endringsagenten under hele prosessen (Ford et al.,

2008, s. 365). Videre vil det også være viktig at de som opptrer i rollen som endringsagent har fått tilstrekkelig opplæring og kompetanse i forbindelse med endringsprosesser, slik at de kan ivareta de ansatte under hele prosessen.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere de ulike teoribidragene og hvilken betydning teoriene på fagfeltet har for funnene som er gjort i datamaterialene. Vi har valgt å dele kapittelet i tre delkapitler hvor vi tar for oss ulike temaer som bidrar til å besvare oppgavens problemstilling. Først vil vi diskutere forholdet mellom systemiske og individuelle årsaksforklaringer til utfordringer i endringsprosesser, og sette dette i sammenheng med hvilken tilnærming OUS har til motstand mot endring. Videre diskuterer vi betydningen av episodiske og kontinuerlige endringer og hvordan det i litteraturen er uenighet knyttet til hvilken betydning endringstypene har for håndtering av ulike endringsprosesser. Dette er spesielt med tanke på planlegging og evaluering av endringer. Til slutt diskuterer vi lederens betydning i en endringsprosess og hvilken rolle en leder bør innta med tanke på OUS sitt videre arbeid med endringsprosesser.

6.1 Systemisk og individuell motstand

Tidligere teori og forskning har i stor grad hatt en individuell tilnærming til endringsledelse og motstand mot endring (Dent & Goldberg, 1999, s. 26; Burnes, 2015; Scholkmann, 2021). Ut ifra datamaterialet til OUS, finner vi at OUS også i stor grad har et individuelt perspektiv på motstanden som oppstår i forbindelse med endringsprosesser i deres organisasjon. Dette ser man for eksempel blant de informantene som i hovedsak viser til hvordan man skal få menneskene med på endringsprosesser, og i mindre grad fokuserer på hvilken betydning organisasjonens systemer har for den samme prosessen. Det er positivt at OUS fokuserer på menneskene i en endringsprosess, da det er disse som i stor grad blir berørt av endringene og kan oppleve prosessen som belastende. Likevel er det sentralt å ikke fokusere kun på ett aspekt ved utfordringene som oppstår ved gjennomføring av endringsprosesser, men heller å forsøke å forstå årsaksforklaringene som ligger bak reaksjonene. Med andre ord, kan det som fremstår som individuell motstand, vise seg å ha systemiske årsaksforklaringer til motstanden.

Grey (2017, s. 91) kritiserer teori om endringsledelse for å være lite nyskapende. Han hevder at mye av teorien stammer fra et likt utgangspunkt, fordi forskerne i stor grad har basert sine studier på allerede eksisterende teori om endringsledelse. Dent og Goldberg (1999) er blant

de som hevder at grunnlaget for mye av litteraturen om organisasjonsendringer er basert på feilantakelser av den opprinnelige teorien til Lewin (1947). De påstår dermed at teorien i for stor grad fokuserer på at utfordringer ved endringsprosesser er knyttet til individuell motstand mot endring. Lewin (1947) konseptualiserte begrepet “motstand mot endring” opprinnelig som et systemkonsept, men ifølge Dent og Goldberg (1999) har dette blitt feiltolket som et mer psykologisk, eller individuelt konsept. Her blir motstanden mot endring tolket som individets reaksjoner på endringer, og at det i mennesket ligger en iboende motstand mot endring. Burnes (2015) viser også til denne feiltolkningen i sin undersøkelse av påstanden om at ansatte er hovedkilden til motstand mot endringer. Han fant at svært mye av forskningen har fokusert på individene og hvordan de reagerer på endringer, uten å ta hensyn til hvordan konteksten de opererer i kan fremprovosere eller skape reaksjoner. Det kan derfor argumenteres for at noen utfordringer knyttet til endringsprosesser stammer fra denne feiltolkningen. For å kunne håndtere motstand mot endring, vil et sentralt poeng være å vite hva som ligger til grunn for motstanden. Er motstanden knyttet til menneskers naturlige motstand mot endringer, eller er det strukturene og systemene som stritter imot?

I analyse del I viser vi til at OUS har en oppfatning om at det er en individuell motstand mot endring blant de ansatte. Datamaterialet fra OUS viser til motstand innenfor Piderits (2000) tre dimensjoner av individuell motstand. Funnene som ble presentert i analyse del I viste blant annet til en utbredt tanke om at de ansatte utviser kognitiv individuell motstand i møte med endringer. Dette ser vi eksempelvis i hvordan informantene snakket om en iboende motstand hos de ansatte. Dent og Goldberg (1999, s. 26) kritiserer derimot dette synet, og argumenterer for at fremfor motstand, er disse reaksjoner forårsaket av frykt for tap av status, inntekt eller komfort. De hevder videre at ideen om at mennesker motsetter seg endringer resulterer i flere uproduktive handlinger i organisasjonen. Dersom OUS møter de ansatte med en forventning om at de vil motsette seg endringer, kan dette skape unødvendig konflikt tidlig i prosessen.

Dent og Goldberg (1999, s. 26) hevdet derimot at motstanden mot endring befant seg i selve systemene og i organisasjonsstrukturen fremfor hos individene. De mente det var organisasjonsstrukturer og -systemer som gjorde endringsprosesser utfordrende både med tanke på individene, men også for selve implementeringen. Det som har blitt tolket som individers motstand mot endring, kan egentlig være en form for systemisk motstand, da det kan være systemene som gjør det vanskelig for individene å endre arbeidsmåte, oppgaver og

atferd (Senge, 1990; Beer et al., 1993; Scholkmann, 2021). Som vist til i analyse del I, fremkommer dette også av datamaterialet fra OUS, hvor de ansatte møtte på strukturelle utfordringer i forbindelse med endringsprosesser. Når en organisasjon har tungrodde systemer, kan dette medføre større utfordringer når man skal gjennomføre endringsprosesser, da systemene kan legge begrensninger og føringer for hva som er mulig å gjennomføre. Dette kan være begrensninger både i form av hvilke endringer som lar seg gjennomføre, men også i form av hvordan individene utfører sine arbeidsoppgaver. Dersom OUS skulle gjennomført en endringsprosess som ville medført ny arbeidsmetodikk for de ansatte, fremkommer det av datamaterialet fra OUS, at tungrodde systemer gjør implementeringen mer utfordrende. Dette kan for eksempel være i form av at systemene ikke tillater den nye arbeidsmetodikken, og dermed gjør det utfordrende for de ansatte å utføre sine arbeidsoppgaver. Den ekstra belastningen dette medfører på de ansatte, kan bidra til å skape frustrasjon og misnøye omkring endringen. Disse reaksjonene kan bli tolket som individuell motstand mot endring, men er faktisk systemisk motstand, da det er systemene som er årsaken til reaksjonene.

Basert på teorien til Orlikowski (1996) som omhandler teknologisk avgjørende endringer, hadde vi en antagelse om at vi i datamaterialet til OUS ville finne endringer som var initiert med bakgrunn i teknologisk utvikling. Vi fant derimot ingen funn i datamaterialet fra OUS som ga støtte til dette. Derimot fant vi at teknologiske systemer kan fungere som en hemsko i endringsprosesser på OUS. En mulig årsak til at vi ikke fant endringer initiert av teknologisk utvikling, kan være at OUS anser dette som mer inkrementelle endringer, og ikke vier dette oppmerksomhet i like stor grad som de ni endringsprosjektene som er inkludert i datamaterialet. Selv om vi ikke finner endringer initiert av teknologisk utvikling i datamaterialet til OUS, kan det dermed være mulig at denne type endringer likevel finner sted på OUS.

Teori om organisasjonsendring og endringsledelse kan sies å være noe splittet når det gjelder årsaken til at motstand mot endring oppstår. I flere år har det vært et utbredt fokus på individer som motstandere av endring og hvordan man som leder skal håndtere dette (Battistelli et al., 2013; Kuroda et al., 2016; Dent & Goldberg, 1999). I Grey (2017) sin kritiske teori, viser han også til viktigheten av å utfordre den etablerte disiplinen som er innenfor endringsteori, da denne fortsatt har fotfeste i litteraturen om endring. Forskere som Dent og Goldberg (1999) har til dels utfordret disiplinen ved å påpeke at den etablerte oppfatningen er basert på feil grunnlag, og fremmer derfor et systemisk perspektiv på

motstand mot endring. Likevel ser vi at mye av litteraturen i stor grad fortsatt fokuserer på individets motstand mot endring. Selv om, blant andre Kotter (1995) og Dent og Goldberg (1999), fant i sine studier at mye av motstanden mot endring er systemisk fremfor individuell, kan man argumentere for at man ikke kan se helt bort ifra individene, da det er disse som skal stå for implementering av endring. Derfor er det viktig at menneskene blir ivaretatt i en organisasjonsendringsprosess. Videre mente også Burnes (2015), og Ford og Ford (2010) at systemisk og individuell motstand ikke nødvendigvis er motstridende, men at de ulike synspunktene kan oppstå i samspillet mellom individenes og organisasjonens egenskaper. Med andre ord kan det finnes både individuell og systemisk motstand i en organisasjon, og man må derfor ta høyde for dette ved implementering av endringsprosesser.

6.1.1 Motstand som ressurs

Ford et al. (2008) viser til endringsagentenes rolle i endringsprosesser. De påpeker at individuell motstand ikke nødvendigvis er å anse som noe negativt, men heller som en ressurs for organisasjonen. Motstand mot endring kan på mange måter anses som reaksjoner, og dermed heller tolkes som engasjement og interesse for endringen (Ford et al., 2008, s. 363). Dersom endringsagenten klarer å håndtere reaksjonene fra de ansatte, ved å gi informasjon og sikre god kommunikasjon, kan dette bidra til å bedre endringsprosessen og gi gode løsninger for organisasjonen (Ford et al., 2008, s. 366). I datamaterialet fra OUS finner vi at prosjekter som har hatt økt fokus på informasjon og kommunikasjon underveis i prosessen, fremhever dette som svært positivt. I prosjekter hvor dette har manglet, eller i mindre grad har vært til stede, er det derimot påpekt at dette har hemmet prosessen. Ford et al. (2008, s. 362) kritiserer endringsagenters tendens til å avfeie reaksjoner fra ansatte som motstand, og dermed ikke bruke dette til sin fordel. De påpeker at om endringsagentene i større grad hadde klart å se reaksjoner som engasjement og interesse for endringen som skal implementeres, fremfor motstand, kunne de i større grad brukt reaksjonene i arbeidet med implementering. Dette kan igjen knyttes til at endringsagentene ser motstanden fra de ansatte som individuell motstand. En mulig årsak til at endringsagenter har en tendens til å avfeie reaksjoner som individuell motstand, kan være at det i litteraturen om endring er et overdrevet fokus på individets motstand og hvordan dette skal håndteres. Dersom det hadde vært et større fokus på å undersøke de systemiske årsakene til individenes reaksjoner, kan det tenkes at endringsagentene i større grad kunne brukt reaksjoner som en ressurs til å forbedre

endringsprosessen. Dette kan være i form av at de ansatte ved OUS i større grad kan inkluderes i utformingen og implementeringen av endringene, noe som ifølge Ford et al. (2008, s. 365) vil ha stor betydning for om det kan anses som en vellykket prosess.

Ford et al. (2008, s. 362) viser videre til at endringsagenten ikke nødvendigvis alltid bidrar til noe positivt for en endringsprosess. Dette er basert på at om håndteringen av reaksjoner blir avfeid som motstand, eller de ansatte føler at endringsagenten holder dem for narr, vil dette kunne øke konfliktnivået i organisasjonen allerede før endringsarbeidet er påbegynt. Dette ser man eksempelvis i et av endringsprosjektene fra datamaterialet til OUS, hvor de ansatte opplevde deres involvering og medvirkning i endringsarbeidet som lite reell. Konflikt mellom endringsagent og ansatte kan være en ekstra utfordring, da dette kan medføre steile fronter og dermed hindre endringsprosesser fra å gjennomføres.

På OUS er medvirkning og medbestemmelse et viktig prinsipp, og mange av de ansatte er som profesjonsansatte vant til å ha mye autonomi i sitt arbeid. Dersom endringsagenten har en tendens til å avfeie reaksjoner som motstand, og tillate liten grad av medvirkning i endringsarbeidet, kan dette føre til utfordringer for implementering av endring. I datamaterialet fra OUS fant vi at bruken av endringsagent i ulik grad var vellykket. I enkelte prosjekter opplevde de involverte at endringsagenten tilrettela for åpne kommunikasjonskanaler og medvirkning, og fungerte som god støtte for de ansatte. I andre prosjekter ble derimot endringsagenten oppfattet som lite konstruktiv for prosessen, ved at vedkommende ikke la til rette for reell medvirkning, og at prosessen fremsto mer som en skinnprosess. Ved å ikke involvere de ansatte i endringsprosessen kan det medføre store konsekvenser for utfallet av en spesifikk endringsprosess. I tillegg kan det også gjøre de ansatte mer fiendtlig innstilt til fremtidige endringer, basert på dårlige erfaringer fra tidligere prosesser. I datamaterialet fra OUS fremkommer det likevel et ønske om at en endringsagent holder i tøylene gjennom endringsprosessen, da dette skaper et rammeverk og retningslinjer som de ansatte kan forholde seg til. I tillegg kan endringsagenten bidra til å støtte de ansatte og opprettholde kontakt mellom de involverte. For en organisasjon som OUS, som står overfor mange omfattende endringer det neste tiåret, vil det være sentralt å ha kompetente endringsagenter som kan bidra til å begrense merbelastningen endringsprosessene innebærer for de ansatte.

6.1.2 Profesjoner og kultur

Spenningsforholdet mellom systemisk og individuell motstand kan videre være interessant i forbindelse med profesjonsbyråkratier, der fagledelse står sterkt. Dersom man legger til grunn at mye av motstanden er systemisk motstand, vil lederens rolle være å tilrettelegge for at man skal kunne gjennomføre endringer i organisasjonens systemer. Fremfor å bearbeide motstanden hos individene, blir dermed lederens rolle å bearbeide motstanden som oppstår på grunn av systemene. I kunnskapsorganisasjoner som OUS, er mange av de ansatte en del av et fagmiljø som strekker seg utenfor organisasjonen. Fagmiljøene har de blitt en del av gjennom utdanningsinstitusjoner, hvor de har tilegnet seg sin ekspertise i faget. Dette er et typisk kjennetegn for ansatte i den operative kjernen i profesjonsbyråkratier (Mintzberg, 1981, s. 109). Når de utøver sin ekspertise i arbeidet, opptrer de dermed både som representanter for organisasjonen de er ansatt i, og som representanter for sitt fagmiljø. Dermed er de en del av flere ulike systemer. De fagansatte opptrer ikke kun som individuelle aktører, men som en del av et fagmiljø. Når den ansatte viser motstand mot endring kan dette være systemisk motstand som stammer fra fagmiljøet, og kan dermed ikke regnes som individuell motstand. Dette kan særlig være en utfordring for en organisasjon som OUS, der mange fagmiljøer er representert, og dermed også påvirker OUS sitt handlingsrom for både drift og endring.

Som vist i analysen er OUS preget av fremtredende organisasjonskulturer. Dette er ikke uvanlig i kunnskapsorganisasjoner, der faget står sterkt og fagmiljøene representerer egne subkulturer innad i en felles organisasjon. Sterke kulturer kan være både positivt og negativt i forbindelse med gjennomføring av endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 100). På den ene siden er en sterk organisasjonskultur å anse som krevende, ettersom en sterk kultur vil gjøre det vanskelig å gjennomføre endringer som ikke er i samsvar med den kulturen tilsier. Endringer som truer den etablerte kulturen blir ikke nødvendigvis tatt godt imot blant ansatte, som kan anse dette som en trussel mot deres posisjon i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 100; Quinn et al., 2021, s. 237). Motstand mot endring, som oppstår med bakgrunn i fremtredende organisasjonskulturer, kan i likhet med motstand fra fagmiljøene anses som systemisk motstand mot endring, da de ansatte også er indoktrinert i subkulturene på lik linje med fagmiljøene. Reaksjonene på endringer kan tolkes som et forsvar av den kulturen de er en del av, og kan dermed ikke anses som individuell motstand. Igjen, vil det derfor i OUS være sentralt å ha et større fokus på å forstå den systemiske motstanden som kulturer skaper.

På en annen side kan en sterk organisasjonskultur være en positiv drivkraft til endring, da endringer kan fremprovoseres av kultur (Weick og Quinn, 1999, s. 378). Ettersom fagansatte, fortsatt har sterk tilknytning til fagmiljøet utenfor organisasjonen, kan de bidra til å få inn nye innspill fra omgivelsene og skape endringer i organisasjonen. Dersom det for eksempel utvikles ny teknologi innen fagområdet, kan kulturen fra fagmiljøet bidra til å fremprovosere implementering av denne teknologien på arbeidsplassen. Som Jacobsen (2018, s. 100) påpeker, kan en sterk kultur bidra til å skape et sterkt samhold og en følelse av å være én enhet. Dersom man står samlet om å implementere en endring, kan dette bidra til at endringsprosessen blir mer vellykket, ettersom de ansatte har en felles opplevelse av retning og motivasjon. En fremtredende kultur kan også bidra i implementering av endringsprosesser dersom kulturen i organisasjonen opprettholder en positivitet knyttet til endring og utvikling. I kunnskapsorganisasjoner som OUS, vil det være mulig å anta at de fagansatte er interessert i utvikling som kan forsvares med faglig argumenter. Dermed kan det skapes en kultur som stiller seg positiv til slike endringer. Som flere forskere påpeker vil engasjerte ansatte kunne bidra positivt inn i prosessen ved å legge til rette for implementering i den daglige driften (Cunningham, 2006; Meyer & Stensaker, 2009; Jacobsen, 2010).

6.1.3 Drift og endring

Det kan oppleves som utmattende for ansatte å stå i endringsprosesser over tid, dersom organisasjonsstrukturene- og systemene stritter imot. I datamaterialet fra OUS fremkommer det blant informanter at de opplevde det som krevende å opprettholde drift parallelt med implementering av endringer. Det fremkommer at systemene sviktet i enkelte av endringsprosjektene, noe som skapte merarbeid for de ansatte. På et sykehus er det ikke et alternativ å stanse driften mens endringer implementeres, og dette kan derfor anses som en ekstra utfordring når det gjelder endringsprosesser ved OUS. Sykehus skiller seg på dette området fra andre organisasjoner, da de ikke har samme mulighet som andre til å bremse driften i en periode, for å få gjennomført mer omfattende endringsprosesser. Utfordringen ligger i å få til en balanse mellom drift og endring som ikke overbelaster de ansatte eller truer pasientsikkerheten. I datamaterialet fra OUS fremkommer det at det til en viss grad ble forsøkt å tilrettelegge endringsprosessene rundt driften, for ikke å påvirke leveranser i for stor grad. Dette ble gjort ved å gjennomføre planlagte tester i perioder med lavere driftsaktivitet,

som for eksempel om sommeren. Dette er et eksempel på et tiltak som kan bedre balansen mellom drift og endring, og viser i tillegg til et forsøk på å bearbeide en form for systemisk motstand. Ved å utføre endringer i perioder med lavere aktivitet, vil det kunne bidra til å redusere belastningen de ansatte ved OUS kan oppleve, dersom systemene ikke tillater endringene de forsøker å implementere.

6.2 Kontinuerlig og episodisk endring

I teori om organisasjonsendring og endringsprosesser ønsker flere forskere å kategorisere endringer. En mye brukt inndeling, som også fremkommer av teorikapittelet i denne masteroppgaven, er Weick og Quinn (1999) sitt skille mellom kontinuerlig og episodisk endring. Denne kategoriseringen av ulike typer endring, er kritisert for ikke å ha rot i virkeligheten. Dette er spesielt med tanke på episodisk endring sin eksistens (Grey, 2017; Tsoukas & Chia, 2002). Likevel preger inndelingen store deler av den dominerende teorien om organisasjonsendringer, og skillet mellom planlagt og kontinuerlig endring blir mye brukt i litteratur på fagfeltet. På bakgrunn av dette ønsker vi å diskutere betydningen av denne inndelingen, og se nærmere på noe av kritikken den har mottatt.

Som tidligere nevnt kritiserer Grey (2017, s. 91) at litteraturen på endringsledelse i seg selv har vært lite utviklende. Dette er basert på at mange teoretikere baserer seg på hverandre og kun bygger videre på de samme etablerte oppfatningene som allerede eksisterer. Teoriene fremstår derfor som ganske like, og utfordrer hverandre dermed i liten grad. Både Burnes (2015) og Dent og Goldberg (1999, s. 26) påpeker også at det har vært lite utvikling i teorien om endringsledelse, og viser til at den akademiske litteraturen i all hovedsak er forblitt uendret. Det finnes likevel noen teoretikere som forsøker å utfordre den tradisjonelle måten å forstå endring. Tsoukas og Chia (2002, s. 569) argumenterer for at fremfor å studere endring fra utsiden, bør man heller prøve å forstå endringer innenfra, som en kontinuerlig pågående prosess av sammenhengende hendelser og interaksjoner. Det er slike små tilpasninger som menneskene gjør i organisasjonen som over tid fører til endring. Et slikt synspunkt viser til at endringer ikke må gis mening i etterkant av en endringsprosess, men heller forstås som en usynlig prosess som til enhver tid er pågående i organisasjoner.

Om en endring defineres som episodisk eller kontinuerlig, er sentralt for å forstå bakgrunnen for utfordringer knyttet til gjennomføring av endringsprosesser. Årsaken til dette, er at man kan støte på andre typer utfordringer ved planlagte tidsavgrensede endringer, enn ved kontinuerlige langvarige endringsprosesser (Grey, 2017; Tsoukas & Chia, 2002). Derfor vil det være sentralt for OUS å ha et bevisst forhold til dette, slik at de har bedre forutsetninger for å kunne håndtere prosessene. Likevel er flere teoretikere kritiske til om denne konseptualiseringen av endringer er relevant for gjennomføring av endringsprosesser, og om dette har betydning for å kunne håndtere utfordringer som oppstår (Grey, 2017; Tsoukas & Chia, 2002).

Tsoukas og Chia (2002, s. 572) hevder at endringer er kontinuerlige, og at det nærmest ikke eksisterer episodiske endringer. I sluttrapporten til OUS (2021a) er alle endringsprosjektene definert som planlagte endringsprosesser, selv om de er gjennomført med ulik grad av planlegging. Beskrivelsene av endringsprosjektene er i samsvar med Weick og Quinn (1999, s. 365) sin definisjon av episodiske endringer. Likevel bærer flere av prosjektene preg av at endring var høyst nødvendig, og burde vært gjennomført tidligere. Med andre ord lå endringene allerede litt i kortene, da behovet ble ansett som svært høyt. Grey (2017, s. 90) sine argumenter om at endringer vil skje uavhengig av om de er planlagte eller ikke, gir dermed støtte til dette funnet. Som et videre argument til Grey (2017) sitt kritiske blikk på episodisk endring, påpeker Tsoukas og Chia (2002, s. 578) at det som Weick og Quinn (1999, s. 365) definerer som episodisk endring, allerede er fremprovosert av pågående endringsprosesser. Dette vil si at endringen allerede er i ferd med å skje, og ville oppstått uansett, som en del av den kontinuerlige utviklingen i en organisasjon. Selv om ledelsen tilrettelegger for daglig drift på lik linje med de ansatte, har ledelsen mulighet til å tildele mer ressurser og oppmerksomhet til endringsprosesser for å oppnå et ønsket resultat. Ut ifra Tsoukas og Chia (2002, s. 579) sitt syn på endringsprosesser, vil for eksempel "Nye OUS" kunne fremstå som en planlagt endring, fordi ledelsen tildeler mer ressurser til endringer tilknyttet dette prosjektet. I forbindelse med slike argumenter, fremkommer det igjen at teorien er svært splittet i definisjoner av endringstyper. Ut ifra argumentene til Tsoukas og Chia (2002, s. 569) er det derfor mulig å argumentere for at en konsekvent todeling av endringstyper, slik blant annet Weick og Quinn (1999) fremstiller, ikke helt stemmer overens med virkeligheten. Samtidig er det mulig å diskutere i hvilken grad Tsoukas og Chia (2002) egentlig skiller seg fra Weick og Quinn (1999). Det kan virke som om de fremfor å stå i

kontrast til hverandre, i større grad er uenige i nyansene i argumentene for å definere en endring som episodisk eller kontinuerlig.

Ved større omstruktureringer i en organisasjon, kan man argumentere for at planlegging av prosessen vil kunne redusere belastningen på de ansatte. I definisjonene av kontinuerlig og episodisk endring vektlegger man betydningen av planlegging ulikt. I episodiske endringer er planlegging en sentral del av prosessen, mens i kontinuerlige endringsprosesser er ikke planlegging av like stor betydning. Årsaken til dette er at kontinuerlige endringsprosesser er pågående over tid, og ikke benytter seg av konkrete mål for prosessen, slik man gjør ved episodiske endringer. Grey (2017), og Tsoukas og Chia (2002) er kritiske til denne todelingen av konseptet, og argumenterer for at endringer vil skje uavhengig av om de planlegges for eller ikke. Likevel kan det argumenteres for at endringsprosesser av større omfang vil kunne være mer hensiktsmessig å planlegge for, da dette fremkommer av datamaterialet til OUS. Det fremkommer av sluttrapporten til OUS (2021a) at de selv ønsker å styrke planleggingsfasen i alle endringsprosjektene sine. Disse endringsprosjektene er definert som episodiske endringer, noe som viser til at type endring vil kunne ha betydning for hvordan prosessen gjennomføres.

Beer og Nohria (2000, s. 90) påpeker at man kan unngå flere fallgruver ved å utforme strategier og planer for endringsprosesser. Informantene fra datamaterialet til OUS trekker også frem fordeler ved å ha gjennomtenkte planer for gjennomføring, og vi ser at i prosjekter uten mye planlegging var dette etterlyst. Med hensyn til OUS, hvor det er nødvendig å opprettholde driften underveis i endringsprosesser, vil også planlegging kunne være av betydning. Som det fremkommer av datamaterialet fra OUS er det ingen tydelig struktur for hvordan endringsprosessene burde planlegges, og prosjektene er derfor planlagt svært ulikt. Teori om endring gir heller ikke tydelig rammer for hvordan dette burde gjøres, men viser til at alle endringsprosesser er ulike, og at det dermed ikke finnes én mal for hvordan det burde gjennomføres. Derimot må hver prosess tilpasses konteksten den befinner seg i (Beer & Nohria, 2000, s. 90).

Likevel kan endringsprosesser være vanskelig å planlegge for. Grey (2017, s. 96-97) viser til at organisasjoner skaper et gjensidig press på hverandre til å utvikle seg, og påpeker at en vellykket endring i én organisasjon, ikke nødvendigvis gir samme gevinst i en annen. Dette kan skape utfordringer for planlegging og forankring av prosessen, dersom endringen kun er

ønsket på grunn av press fra andre avdelinger eller sykehus som har gjennomført tilsvarende endring. Grey (2017, s. 92-93) argumenterer i tillegg for at alle endringer er kontinuerlig, da én endringsprosess ofte fremprovoserer en ny endringsprosess. Systemene i en organisasjon henger gjerne sammen, og endring på ett sted kan derfor føre til endringer andre steder, enten det er forutsett eller ikke. Denne utfordringen er reell, da vi finner i datamaterialet til OUS at flere uforutsette utfordringer ved prosessene dukket opp underveis. Dette funnet har støtte i strategi O, som viser til at det kan være utfordrende å lage helhetlige planer for endringsprosesser, ettersom det kan oppstå uventede konsekvenser av iverksatte tiltak underveis i en prosess. I strategi O foretrekker man å iverksette mindre tiltak og kontinuerlig evaluere underveis i en prosess. Dette kan gi bedre oversikt over hvilke konsekvenser endringen har, i tillegg til at endringen kan bli mer treffende (Beer & Nohria, 2000, s. 90). OUS er en stor organisasjon, og det kan derfor være en utfordring å ha oversikt over alle konsekvensene en endring kan medføre, da flere uforutsette parter kan bli berørt. Det kan derfor være en fordel for OUS å ha et større fokus på evaluering, da dette kan gi bedre oversikt over hvilke konsekvenser en endring innebærer, samt gi grunnlag for læring til videre endringsprosesser. Dette støttes også av Quinn (1988) som fremhever evaluering som et nyttig verktøy for læring.

6.3 Endringsledelse og lederens rolle

Som tidligere nevnt er det bred enighet blant forskere om at det ikke finnes én bestemt måte å gjennomføre endringsprosesser, og dermed vil det heller ikke være én bestemt lederstil som passer for alle endringer. Slik man eksempelvis ser i strategi E og O, finnes det ulike tilnærminger til hvordan man gjennomfører endringsprosesser, og hvilken rolle en leder skal ha i prosessen (Beer & Nohria, 2000, s. 90). I strategi E skal lederen blant annet identifisere behov, fatte beslutninger og iverksette tiltak, som er typiske trekk ved en transaksjonell lederstil. Lederen i strategi O skal derimot ha et større fokus på å engasjere ansatte i endringsprosessen og delegere ansvar, noe som kjennetegnes av en transformasjonell lederstil. Dette viser til at lederstilen som benyttes vil avhenge både av hva slags endring som skal gjennomføres og valgt endringsstrategi. På OUS, med mange fagansatte som er vant til høy grad av beslutningsmyndighet i sin arbeidshverdag, kan det tenkes at lederen bør ha fokus på medvirkning og deltakelse fra de ansatte i endringsprosesser. Dersom lederen

delegerer ansvar og oppfordrer til medvirkning, kan dette bidra til høyere oppslutning og engasjement omkring endringsprosessen, samt å redusere motstand mot endringen.

Det å lede en endringsprosess kan ha stor betydning for om organisasjonen oppnår ønsket resultat. Igjen vil det være sentralt å se ulikheter i endringene som gjennomføres. Slik Tsoukas og Chia (2002, s. 579) påpeker, har lederen et like stort ansvar som de ansatte for å tilrettelegge for endringer når det er snakk om kontinuerlige endringer. Ved episodiske endringer derimot, vil det være større konsekvenser når det gjelder implementering og forankring i organisasjonen, noe som gjør det naturlig at lederen inntar en større rolle og har mer ansvar. I mer omfattende endringsprosesser vil etablerte mønstre og arbeidsmåter som de ansatte er kjent med, påvirkes i større grad. Det vil derfor oftere ved episodiske endringer, enn ved kontinuerlige, være behov for å håndtere usikkerheten som kan oppstå. Dette er et argument som viser til at det er nødvendig for OUS å gi ledere opplæring og kunnskap om hvordan de skal lede gjennom endring, ettersom det påvirker både de ansatte og prosessen i seg selv.

Det kan argumenteres for at endringsprosjektene som fremkommer av datamaterialet til OUS, og endringer som skal iverksettes i forbindelse med “Nye OUS”, vil kreve ekstra ressurser og ledelse for å oppnå vellykket gjennomføring. I datamaterialet fra OUS finner vi et tydelig ønske blant informantene om en planleggingsprosess i forkant av gjennomføring, samt evaluering både underveis og ved prosjektslutt. Som tidligere nevnt i analyse del II, ytret også flere av informantene et ønske om tydelig ledelse gjennom hele prosessen. Det vil derfor være nødvendig at lederne har kompetanse om ledelse av endring, og at de har et stort nok handlingsrom til å lede prosessen. Som Jacobsen (2018, s. 166) påpeker vil organisasjonens mulighet til å endre seg avhenge av endringsferdighetene til de ansatte i organisasjonen. Dette tilsier at lederens kompetanse til å lede endringsprosesser er av betydning. Videre påpeker også Pfeffer (1992) at lederen i tillegg til formell makt også har symbolsk makt, som vil si at lederens fremtreden kan ha betydning for hvordan endringen oppfattes blant de ansatte. Endringssituasjoner medfører ofte usikkerhet for de ansatte, og dersom lederen er trygg i sin rolle vil denne tryggheten kunne overføres til de ansatte og bidra til en ryddigere prosess. Dermed kan man argumentere for at lederens rolle er av betydning i episodiske endringer, og at det er viktig at ledere har kompetanse til å lede gjennom endring. For OUS, som skal gjennom flere større planlagte endringsprosjekter de kommende årene, vil det være en fordel å gi ledere kunnskap og verktøy for å sikre gode endringsprosesser.

6.4 Oppsummering av diskusjon

Et gjentagende tema i diskusjonen har vært motstand mot endring og hvordan dette påvirker endringsprosesser i OUS. Vi har diskutert systemiske og individuelle årsaksforklaringer til utfordringer i forbindelse med deres endringsprosesser. Flere teoretikere hevder at mye av litteraturen om endringsledelse feiltolker motstand mot endring, ved å anse motstand som et individuelt konsept, der individer i organisasjoner har en naturlig tilbøyelighet til å motsette seg endringer (Dent & Goldberg, 1999; Beer et al., 1990; Kotter, 1995). Teoretikerne argumenterer for motstand som et systemkonsept, fremfor å være et individkonsept, noe som innebærer at motstanden ligger i og utenfor organisasjonen (Dent & Goldberg, 1999; Beer et al., 1990; Kotter, 1995). Vi har diskutert hvordan OUS i stor grad fokuserer på individuell motstand og hvordan ledere bør håndtere denne motstanden, selv om flere av utfordringene OUS møter i forbindelse med endringsprosesser har systemiske årsaksforklaringer.

Ansatte ved OUS uttrykker likevel reaksjoner i forbindelse med implementering av endringer. Dersom man ikke avfeier denne motstanden som individuell motstand, men ved hjelp av kommunikasjon og involvering, forsøker å engasjere de ansatte i endringen, kan bidra til å forbedre prosessen. Dette er relevant i en kunnskapsorganisasjon som OUS, der de ansatte er vant til å ha høy grad av autonomi og medvirkning i sin arbeidshverdag. Selv om profesjoner kan medføre ekstra utfordringer knyttet til gjennomføring av endringsprosesser, kan faglig engasjement også bidra til å forbedre endringsprosessene.

Videre er også skillet mellom episodisk og kontinuerlig endring blitt diskutert. Dette handler om at teoretikerne er uenig om hvor viktig dette skillet er for håndtering av endringsprosesser. Hvordan man håndterer episodiske og kontinuerlige endringer, er ulikt spesielt med tanke på planlegging. Ved episodiske endringer er planlegging av prosessen svært sentralt, da teorien viser til at implementeringen vil være mer vellykket dersom det foreligger en plan for prosessen. OUS, som fremover skal gjennomføre flere omfattende episodiske endringer, vil derfor kunne ha nytte av en grundig planleggingsprosess i forkant av gjennomføring. Likevel kan planlegging av omfattende endringsprosjekter være krevende, ettersom det kan forekomme uante konsekvenser. Evalueringer underveis vil derfor kunne

bidra til å skape oversikt over mulige konsekvenser, som kan oppstå i forbindelse med gjennomføringen.

Til slutt har vi diskutert betydningen av lederens rolle i endringsprosesser. Det er bred enighet i teorien om at endringsprosesser er ulike, og at både endringsstrategi og lederstil må tilpasses hver enkelt endringsprosess. Ledelse av endringsprosesser vil derfor kunne ha stor betydning for utfallet av en prosess, og det er dermed viktig at ledere har kompetanse omkring dette. Lederens fremtoning vil også være betydningsfull, da dette kan ha stor innflytelse på hvordan de ansatte opplever endringsprosessen. Lederen har derfor en viktig rolle i å skape engasjement og motivasjon blant de ansatte, samt trygghet og støtte til å gjennomføre endringene.

7. Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt ulike utfordringer som oppstår i forbindelse med gjennomføring av endringsprosesser i kunnskapsorganisasjoner. Vi har valgt å se nærmere på OUS som kunnskapsorganisasjon, og har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvorfor er endringsprosesser utfordrende i en kunnskapsorganisasjon som OUS?* For å besvare denne problemstillingen har vi valgt å fokusere på motstand mot endring, da dette ofte er en konsekvens av utfordringer som oppstår i en endringsprosess. Vi har undersøkt hvordan OUS opplever motstand mot endring, ved å se på systemiske og individuelle årsaksforklaringer. I tillegg har vi sett nærmere på ulike elementer i OUS som kunnskapsorganisasjon, og i endringsprosesser, som kan skape utfordringer og motstand.

Som presentert som hovedfunn i analyse del I, har OUS et overordnet fokus på individene i organisasjonen når det gjelder endringsprosesser, og hvordan de skaper motstand mot endring. Likevel fremkommer det av denne studien at flere av utfordringene OUS står overfor, har systemiske årsaksforklaringer. Det kan dermed være hensiktsmessig for OUS i fremtiden å ha et større fokus på systemiske faktorer som påvirker en endringsprosess, og hvordan disse kan bearbeides for å bedre fremtidige endringsprosesser.

Temaene presentert i analyse del II, viser til ulike aspekter ved en endringsprosess som kan medføre motstand i kunnskapsorganisasjoner. Våre funn viser at OUS har utfordringer knyttet til at driften av sykehuset må balanseres med endringsarbeidet, ettersom OUS ikke kan stanse drift når endringer implementeres. I tillegg har OUS utfordringer knyttet til de profesjonsansatte, og de fremtredende kulturene som preger organisasjonen. Vi finner at kultur er av betydning og må tas hensyn til når endringsprosesser skal gjennomføres i OUS, da det å ha de ansatte med på prosessene er avgjørende for gjennomføring. Videre finner vi at OUS har behov for mer strukturert planlegging av endringene som implementeres. Dette er basert på hvordan prosessene skal bli mindre belastende overfor de ansatte, men også hvordan det fremkommer av datamaterialet at det opplevdes mindre kaotisk i de prosjektene som hadde planlagt prosessen i forkant. Dette henger også sammen med lederens rolle i endringsprosesser, og hvordan bruk av endringsagent har betydning for gjennomføringen. Våre analyser viser også til at OUS har mye å tjene på å evaluere prosjektene sine, ettersom erfaring kan gjøre OUS bedre rustet til å håndtere liknende prosesser i fremtiden.

Masteroppgaven viser til flere utfordringer knyttet til det å gjøre endringer i OUS, som kunnskapsorganisasjon, da de i stor grad er preget av faglig kompetanse og ekspertise. OUS har i tillegg utfordringer knyttet til at de omfavner et bredt spekter av arbeidsoppgaver og at endringsprosesser dermed ikke vil være av samme karakter i alle deler av organisasjonen.

7.1 Avsluttende kommentarer og veien videre

Endringsprosesser er i denne studien hovedtema, da oppgaven viser til hvorfor endring kan være utfordrende på OUS. Funnene i denne masteroppgaven er hovedsakelig basert på datamaterialet OUS har samlet inn, og dekker derfor et bredt spekter av OUS sitt arbeid med endringsprosesser i sykehuset. De erfaringene OUS har omkring endringsprosesser, og som oppgaven viser til, er derfor basert på våre tolkninger av datamaterialet som arbeidsgruppen i OUS har samlet inn. Oppgavens funn er derfor ikke generaliserbart som sådan. Likevel vil funnene i denne masteroppgaven kunne være av betydning for OUS og deres fremtidige arbeid med endringsprosesser. Ettersom studien viser til utfordringer i kunnskapsorganisasjoner, vil studien i tillegg kunne være relevant for andre liknende organisasjoner i helsesektoren.

Som vist i denne oppgaven er det i OUS et mindre fokus på systemisk motstand mot endring, og det vil derfor kunne være interessant å studere dette fenomenet nærmere. For videre forskning vil det å undersøke hva som forårsaker systemisk motstand og ulike tilnærminger til hvordan dette burde håndteres, kunne være av relevans for flere organisasjoner, også utenfor helsesektoren. For OUS sin del, vil det også være relevant å se videre på hvordan de eventuelt skal håndtere den systemiske motstanden som oppstår i deres organisasjon, og hvordan de får gitt sine ledere kunnskap omkring denne utfordringen. Dette er basert på at den systemiske motstanden kan virke begrensende for organisasjonens utvikling, noe som er uheldige konsekvenser av å ikke håndtere slik motstand. Dette gjelder både med tanke på drift og effektivitet, men også med tanke på de ansattes utvikling i OUS.

8. Litteraturliste

- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, vol. 46, 681-703.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. I R. M. Framer & M. A. Neale (red.), *Power and influence in organizations*, s. 89-120. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bareil, C. (2013). Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal*, 31(3), 59-71
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Battistelli, A., Montani, F. & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), 26-41.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs do not produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.
- Brower, R. S. & Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group and Organization Management*, vol. 20, 149-166.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, vol. 18, 523-545.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change - Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116.
- Byrkjeflot, H. (2015). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer? I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget
- Cobb, A. T., Wooten, K. C. & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 243-295.

- Coch, L. & French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Colville, I. Dalton, K. & Tomkins, C. (1993). Developing and understanding cultural change in HM customs and excise: there is more to dancing than knowing the next steps. *Public admin.* 71. 549-566.
- Conger, J. A. (2000). Effective Change Begins at the Top. I I. M. Beer & N. Nohria (red.) *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change* (7.utg.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, 29-45.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the New Organization. *Harvard Business Review*. January-February 1988.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Erwin, D. G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship and mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Acad. Manage. Rev.* 20(3), 541–70.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Freidson, E. (1970). *Profession of medicine: a study og the sociology of applied knowledge*. New York: Dodd Mead & Co.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Geisler, D. (2001). Bottom-feeders: People who reject change. *Executive Excellence*, 18(12),19.
- Greenwood, R., Suddabi, R. & Hinnings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of

- Professional Association in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, vol. 45, 56-80.
- Grey, C. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (4th ed., Very short, fairly interesting and cheap books). London: Sage.
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma* (2).
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation*. London: Nicolas Brealey.
- Helse- og omsorgsdepartementet (2022, 22. april). Nye Rikshospitalet og Nye Aker ved Oslo universitetssykehus HF - anmodning om gjennomføring av statlig reguleringsplan. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/hod/anbud-konsesjoner-og-brev/brev/utvalgte_brev/2022/nye-rikshospitalet-og-nye-aker-ved-oslo-universitetssykehus-hf-anmodning-om-gjennomforing-av-statlig-reguleringsplan/id2906868/
- Hennestad, B., & Revang, Ø. (2021). *Endringsledelse og ledelsesendring: Fra plan til praksis* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2010). Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser - et tveegget sverd? I H. Knudsen, J. Falkenberg, K. Grønhaug & Å. Garnes (red.), *Mysterion, Strategike og Kaintomia*. Oslo: Novus Forlag.
- Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2020). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johnsen, E., Vanebo, J., Valstad, S., & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit. Grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- King, N. & Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organizations*. London: Routledge.
- Kjekshus, L. E. (2020). Ledelse og styring i helsesektoren—en balansekunst mellom tillit og kontroll. *Nordisk administrativt tidsskrift*, 97(1).

- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kuroda, T., Cançado, C. R. X. & Podlesnik, C. A. (2016). Resistance to change and resurgence in humans engaging in a computer task. *Behavioural Processes*, 125, 1-5.
- Krantz, J. (1999). Comment on “challenging ‘resistance to change’”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 42-44.
- Laumer, S. (2016). Why do people reject technologies? A literature-based discussion of the phenomena “resistance to change” in information systems and managerial psychology. *ECIS 2011 proceedings*, pp. 60.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (S. 340–344). New York: Henry Holt and Co
- Loseke, D. (2017). *Methodological Thinking: Basic Principles of Social Research Design* (Second ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- McDermott, A. M., Fitzgerald, L. & Buchanan, D. A. (2013). Beyond acceptance and resistance. Entrepreneurial change agency responses in policy implementation. *British Journal of Management*, 24, 93-115.
- Meston, C & King, N. (1996). Making sense of “resistance”: Responses to organizational change in a private nursing home for the elderly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 91-102.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2009). Making radical change happen through selective inclusion and exclusion of stakeholders. *British Journal of Management*, vol. 20, 219-237.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: Fashion or fit? *Harvard Business Review*. January-February 1981.
- NSD (2022, 27. april). Personverntjenester. Hentet fra <https://www.nsd.no/personverntjenester>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2019). *Helsenæringen - sammen om verdiskaping og bedre tjenester* (Meld. St. 18. (2018-2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-20182019/id2639253/?ch=2>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Inform. Systems Res.* 7. 63-92.
- OUS. (2021a). *Endringsledelse OUS: Kartlegging av erfaringer og behov. Sluttrapport*. Oslo:
Oslo universitetssykehus.
- OUS. (2022a, 7. april). Nye Oslo Universitetssykehus. Hentet fra <https://oslo-universitetssykehus.no/om-oss/nye-oslo-universitetssykehus>
- OUS. (2022b, 12. april). Om oss. Hentet fra <https://oslo-universitetssykehus.no/om-oss>
- Page, M., Wallace, I., McFarlane, W., & Law, J. (2008). Emergent change and its implications for professional autonomy and managerial control: a case study from midwifery. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 249-263.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes towards an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794).
- Quinn, J. B. (1988). Strategic Change: "Logic Incrementalism". I J. B. Quinn, H. Mintzberg & R. M. James (red.), *The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Quinn, R. E., Bright, D. S. & Sturm, R. E. (2021). *Becoming a Master Manager. A competing values approach* (7th ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Ragin, C. C. & Amoroso, L. M. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method* (2nd ed., Sociology for a new century). Thousand Oaks, Calif: Pine Forge Press.
- Röth, T. & Spieth, P. (2019). The influence of resistance to change on evaluating an innovation project's innovativeness and risk: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research*, 101, 83-92.
- Scholkmann, A. B. (2021). Resistance to (digital) change: Individual, systemic and learning-related perspectives. *Digital Transformation of Learning Organizations*, 219.
- Scott, W. & Davis, G. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 13(5), 567-582.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20 510-540.
- Vedvik, A., Grimsrud, K., Myhrer, A. D. S., Jakobsen, M., Norli, A. & Koren, M. (2021). *Lederoppl ring, lederutvikling og samarbeid*. Prosjektforumrapport. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Vince, R. & Broussine, M. (1996). Paradox, defence, and attachment: Accessing and working with emotiond and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, vol. 17, 1-21
- Watson, T. J. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*. vol. 19, 259-275.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*. 50, 361-386.
- Wood, L. & Wiegmann, D. (2020). Beyond the corrective action hierarchy: A systems approach to organizational change. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(7), 438-444.

Antall ord: 32 262.

9. Vedlegg

9.1 NSD godkjenning for Prosjektforum 2021

Prosjekttittel

Prosjektbeskrivelse - Evaluering av Oslo Universitetssykehus Lederprogram for nye ledere

Referansenummer

836297

Registrert

12.02.2021 av Oda Andrea Norli [REDACTED]

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lars Erik Kjekshus, [REDACTED]

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Oda Andrea Norli [REDACTED]

Prosjektperiode

13.01.2021 - 09.06.2021

Status

26.02.2021 - Vurdert
Vurdering (1)

26.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.02.2021, samt i

meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 09.06.2021

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger

som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!