



Planlagt, styrt og regissert

Organisasjonsendringen ved UNN
i perioden mars 2007 til august 2008
betraktet utfra et rasjonelt, institusjonelt og
nyinsitusjonelt perspektiv: Bakgrunn, forløp
og teoretiske fremskrivninger av mulige utfall

Carl-Erik Pettersen

Fred Emil Bjerke

*STV-6900 Master i ledelse (Master of Arts in Management)
Institutt for statsvitenskap
Det samfunnsvitenskaplige fakultet
Universitetet i Tromsø
Høsten 2008*

Innholdsfortegnelse

Forord

1	TEMA, PROBLEMSTILLINGER OG BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.1	Tema og problemstilling	1
1.2	Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	2
1.3	Universitetssykehuset Nord-Norge	3
1.4	Prosjekt Langsiktig Utvikling og Omstilling – LUO	5
2	OVERSIKT OVER OPPGAVENS KAPITLER	6
3	TEORETISK UTGANGSPUNKT – TRE PERSPEKTIVER	7
3.1	Teoretisk utgangspunkt	7
3.2	Paradigme og perspektiv	7
3.3	Tre overordnede perspektiver på organisasjoner og organisering	8
3.3.1	Et rasjonelt perspektiv (en rasjonell systemforståelse)	9
3.3.2	Et naturlig perspektiv (en naturlig systemforståelse)	9
3.3.3	Et åpent perspektiv (en åpen systemforståelse)	10
3.4	Hovedtrekk ved våre tre perspektiver	10
3.4.1	Det rasjonelle perspektivet	10
3.4.2	Det institusjonelle perspektivet	14
3.4.3	Det nyinstitusjonelle perspektivet	17
4	METODE OG DATA	21
4.1	Forskningsstrategi og forskningsdesign	21
4.2	Dokumenter og analyse	21
4.3	Andre informasjonskilder	23
4.4	Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	23
5	PRESENTASJON AV FUNN	25
5.1	Bakgrunn	25
5.1.1	Aktører	25
5.1.2	Strømmer av problemer: Både ovenfra og nedefra	26
5.1.3	Strømmer av løsninger: Tidlig identifisering av løsninger	27
5.1.4	Beslutningsmuligheter: Løpet legges	28

5.2	Forløp	28
5.2.1	Forløpsfase 1 (oktober t.o.m. desember 2007)	28
5.2.1.1	<i>Aktører</i>	28
5.2.1.2	<i>Problemstrømmer: Økonomifokus og høyt tempo</i>	29
5.2.1.3	<i>Løsningsstrømmer: En logisk vei mot en ny organisasjonsmodell</i>	30
5.2.1.4	<i>Beslutningsmuligheter: Ny organisasjonsmodell vedtas</i>	31
5.2.2	Forløpsfase 2 (januar til august 2008)	32
5.2.2.1	<i>Aktører</i>	32
5.2.2.2	<i>Strømmer av problemer: Deltakelse, engasjement og informasjon</i>	32
5.2.2.3	<i>Strømmer av løsninger: Klinikkdannelse, delprosjekter og prosessforbedring</i>	33
5.2.2.4	<i>Beslutningsmuligheter: Klinikkinterne strukturer og videre arbeid</i>	35
6	ANALYSE	36
6.1	Bakgrunnsfasen	37
6.1.1	Aktører	37
6.1.2	Hvem initierte utvikling og omstilling?	37
6.1.3	Kartlegging og analyse av problemer, skissering av løsninger samt målsettinger	38
6.1.4	Hva var instrument for utvikling og omstilling?	39
6.2	Forløpsfase 1 og 2	40
6.2.1	Aktører	40
6.2.2	Styring og planlegging av prosessen	41
6.2.3	Tidsdimensjonen	42
6.2.4	Dialog, samarbeid, forhandlinger og kompromisser	42
6.2.5	Fokus for endring	46
6.2.6	Samordning av samhandling mot måloppnåelse	48
6.3	Teoretiske fremskrivninger med hensyn til mulige utfall	51
6.3.1	Mulig utfall etter et fremtidsbilde tegnet ut fra et rasjonelt perspektiv	51
6.3.2	Mulig utfall etter et fremtidsbilde tegnet ut fra et institusjonelt perspektiv	53
6.3.3	Mulig utfall etter et fremtidsbilde tegnet ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv	54
6.3.4	Å spå om framtiden	55
7	KONKLUSJONER OG OPPSUMMERING	56
7.1	Hovedfunn i forhold til problemstillingene	56
7.2	Begrensinger i studien og feilkilder	60
7.3	Oppgavens konklusjoner i forhold til eksisterende og fremtidig forskning	60

Litteraturliste

Vedleggsoversikt med vedlegg

Forord

Arbeidet med mastergradsoppgaven (STV-6900) ved det erfaringsbaserte mastergradsstudiet i ledelse (Master of Arts in Management) vår- og høstsemesteret 2008, representerer avslutningen på et spennende og arbeidsomt utdanningsforløp som startet høsten 2005.

Tema for mastergradsoppgaven vokste naturlig fram fra mars 2007 da utviklings- og omstillingsarbeidet ved Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN) hadde sin oppstart. Vi så tidlig at dette var et arbeid som vi både hadde lyst til- og interesse av å gå i dybden på. Dette både med hensyn til hvorfor arbeidet ble igangsatt, hvordan det ville forløpe og hva utfallet kunne bli. Motivasjon ble ikke mindre gjennom studiet av delemnet "Ledelse og organisasjonsdesign" (STV-6302) våren 2007, der Elin A. Nilsens forelesning om overordnede perspektiver på organisatorisk endring ga en spesiell inspirasjon.

Hva som spesifikt skulle være problemstillingene for oppgaven utviklet seg gjennom en dialog med vår veileder professor Kjell Arne Røvik. Det å studere organisasjonsendringen ved UNN i lys av tre sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver, har for oss vært faglig utviklende, utfordrende og krevende. Røvik har både i forkant av og underveis i prosessen vært en inspirerende veileder og diskusjonspartner. Vi har fått innspill både på egne forslag til tilnærminger og spennende ideer til nye. Vi takker professor Kjell Arne Røvik for all bistand og støtte.

Vi vil også rette en takk til UNN som gjennom økonomisk støtte, permisjoner og tillatelse har gitt oss anledning til gjennomføring av studiet. Vi takker også Allmennpsykiatrisk klinikk og Kreftavdelingen for positivitet og tilretteleggelse av arbeidssituasjonen slik at vi har kommet i mål.

Noen har utvilsomt vært "skadelidende" mens vi har vært fokusert på arbeidet med mastergradsoppgaven. Vi vil derfor avslutningsvis rette en helt spesiell og varm takk til våre familier for å ha vært overbærende både med våre lange arbeidsdager med tilhørende fravær, konsentrasjon om egen faglige utvikling og ikke minst vår fjernhet fordi tankene ofte har vært andre steder selv når vi har vært hjemme.

Tromsø, november 2008

Carl-Erik Pettersen (sign)

Fred Emil Bjerke (sign)

1 Tema, problemstillinger og bakgrunn for oppgaven

1.1 Tema og problemstilling

For tiden pågår det en omfattende organisasjonsendring ved Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN). En ny overordnet organisasjonsmodell, som klart skiller seg fra den tidligere, er vedtatt og er under implementering. Samtidig pågår det et omfattende omstillingsarbeid for å tilpasse UNNs virksomhet til eierkrav om økonomisk balanse. Disse to arbeidene henger tett sammen ved at det førstnevnte er tenkt som et helt sentralt bidrag til det sistnevnte.

Tema for vår masteroppgave er å studere hvordan organisasjonsendringen ved UNN i perioden mars 2007 til august 2008 kan forstås, og aller helst også forklares med utgangspunkt i tre sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver (heretter omtalt som perspektiver): Et rasjonelt, et institusjonelt og et nyinstitusjonelt perspektiv.

Perspektiver kan sies å representere ulike utsiktspunkter eller tilnærminger for ”... å sjå på eit fenomen eller samanhengar mellom fenomen på.” (Roness 1997:14). I vårt tilfelle for å betrakte et organisasjonslandskap. Gjennom oppgaven ønsker vi å se på bakgrunn for organisasjonsendringen, forløp og prosess for organisasjonsendringen samt mulige utfall av organisasjonsendringen i lys av de nevnte perspektivene.

Mer konkret vil oppgavens problemstillinger være:

1. Hva var bakgrunnen for at UNN igangsatte arbeidet med ny organisasjonsmodell (P1)? Hvorfor har UNN gått inn i et arbeid med siktemål å endre formell organisasjonsstruktur, og hvilke mål og føringer ble satt for dette arbeidet? De ulike perspektivene utstyres oss her med ulike tilnærminger for å forstå og forklare dette.
2. Hvordan har arbeidet med ny organisasjonsmodell forløpt så langt, og hvordan har prosessen vært lagt opp (P2)? De ulike perspektivene utstyres oss med ulike tilnærminger for å forstå og forklare forløp og prosess.
3. Hvordan kan en se for seg at utfallet vil bli med hensyn til resultater (P3)? Her vet vi for tiden lite, men vi tillater oss å gjøre noen teoretiske fremskrivninger av mulige utfall sett ut fra de ulike perspektivene.

Inndelingen i tidsperspektivet (bakgrunn, forløp og utfall) er analytisk. I virkeligheten vil vi ofte stå ovenfor mer glidende overganger mellom bakgrunn, forløp og utfall: Når slutter for

eksempel bakgrunn og når begynner forløp? Særlig vil dette gjelde overgangen mellom forløp og utfall. Tidsperspektivet vil således være ordnende for problemstillingene.

Gjennom oppgaven vil vi, med utgangspunkt i de tre perspektivene utlede operasjonaliserte forventninger til funn fra hver av de tre problemstillingene. Utgangspunktet vil være en ikke-utfylt nifeltstabell som vist i figur 1 under. Operasjonaliserte forventninger utledet av perspektivene vil fremkomme gjennom oppgavens teoridel, og gir en utfylt nifeltstabell. Oppgaven bygger på en dokumentstudie av offentlige dokumenter knyttet til organisasjonsendringen. Empirien fra dokumentstudien analyseres i lys av de operasjonaliserte forventningene til bakgrunn og forløp. Teoretisk fremskrivning av mulige utfall foretas med utgangspunkt i de operasjonaliserte forventningene sammenholdt med empiriske observasjoner fra dokumentstudien.

Figur 1: Nifeltstabell for operasjonaliserte forventninger

Perspektiv Teori	Bakgrunn – P1 Hva var bakgrunnen for at UNN igangsatte arbeidet med ny organisasjonsmodell?	Forløp og prosess – P2 Hvordan har arbeidet med ny organisasjonsmodell forløpt så langt, og hvordan har prosessen vært lagt opp?	Mulige utfall – P3 Hvordan kan en se for seg at utfallet vil bli med hensyn til resultater?
Rasjonelt	Utlede operasjonaliserte forventninger	Utlede operasjonaliserte forventninger	Utlede operasjonaliserte forventninger
Institusjonelt	Utlede operasjonaliserte forventninger	Utlede operasjonaliserte forventninger	Utlede operasjonaliserte forventninger
Nyinstitutionelt	Utlede operasjonaliserte forventninger	Utlede operasjonaliserte forventninger	Utlede operasjonaliserte forventninger

I det følgende redegjøres det for bakgrunn for valg av tema og problemstilling, og det gis en beskrivelse av UNN og prosjekt Langsiktig Utvikling og Omstilling (LUO).

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Vi har begge arbeidet i ulike posisjoner ved UNN i en årrekke, og har sett endringer i blant annet funksjoner og oppgaver, eierskap, toppledelse, rammebetingelser og forventninger fra omgivelsene. Det at egen organisasjon gjennomgår omfattende endringer, tildels med

konsekvenser for egne arbeidsplasseringer og arbeidsoppgaver, gir oss naturlig motivasjon og engasjement for å gå i dybden både på hva som skjer, hvorfor og hva utfallet vil kunne bli.

Valg av problemstilling kan utover dette også sies å ligge i et *praktisk - empirisk forhold*. En tilnærming til organisasjonsendring ut fra ”planlagt endring” sto sentralt i litteraturen til og forelesningene ved delemnet ”Ledelse og organisasjonsdesign” (STV-6302) våren 2007. Planlagt endring bygger på en kjede med oppfattet endringsbehov med påfølgende analyse av problemer som skal løses, løsninger og strategi for implementering samt vurdering av om en har lyktes i å løse problemene gjennom endringene (Jacobsen 2004). Planlagt endring kan, som det vil bli omtalt i teorikapitlet, knyttes til et rasjonelt perspektiv.

Uten å foregripe våre funn, kan vi si at vi oppfatter at en slik endringstilnærming er benyttet i forhold til organisasjonsendringen ved UNN. Som studenter ved et erfaringsbasert mastergradsstudium er vi opptatt av å studere hvordan en slik endringstilnærming utfolder seg og fungerer i praksis i en organisasjon som vår. Et praktisk - empirisk spørsmål vil være om det gjennom studien av organisasjonsendringen i UNN fremkommer funn som man kan lære av i forhold til utviklings- og omstillingsarbeid i andre organisasjoner. Svaret på spørsmålet kan gi bidrag til kunnskapen om organisasjonsendringer.

Perspektivene som vi har valgt å betrakte organisasjonsendringen i UNN ut fra, utstyres oss imidlertid også med tilnærminger og bidrag utover det rasjonelle perspektivet. Dette gjør det mulig å kunne se endringene også ut fra andre perspektiver. Spørsmålet er om det gjennom studien fremkommer funn fra det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet som kan gi *teoretiske bidrag* til betingelsene for å lykkes med planlagt endring som tilnærming.

1.3 Universitetssykehuset Nord-Norge

UNN er en stor og kompleks organisasjon. Den kan med henvisning til Mintzberg (1979) sine organisasjonskonfigurasjoner betegnes som et profesjonelt byråkrati. Konfigurasjonen preges av store organisasjoner, sterk spesialisering, høye kompetansekrav, gruppering etter fag og desentralisert beslutningsmyndighet til faggrupper. Kjennetegnene kan gjenkjennes i UNN.

UNN er en av Nord-Norges største organisasjoner med ca. 5400 stillinger og samlet brutto budsjett på ca. kr. 4,5 milliarder (2008). UNNs funksjoner som spesialisthelsetjeneste knytter seg til å være regionsykehus for landsdelen innenfor somatikk og spesialisert rusbehandling, sentralsykehus innenfor psykisk helsevern for Troms og Finnmark, lokalsykehus for Troms og Ofoten samt universitetsklinikk for Universitetet i Tromsø. Hertil kommer landsfunksjoner

og nasjonale kompetansesentra. Sykehusets kliniske virksomhet omfatter ca. 25 medisinske hovedspesialiteter. Kliniske enheter er lokalisert til 8 steder i Nordland, Troms og Svalbard.

Sykehuset har vært i betydelig vekst de senere år gjennom bl.a. fusjoner med Åsgård sykehus (1998), barne- og ungdomspsykiatri og distriktpspsykiatri (2002), spesialisert rusbehandling (2004), lokalsykehusene i Narvik og Harstad (2006) samt etablering av nye kliniske tilbud. Hertil kommer markante endringer i rammebetingelser gjennom bl.a. statlig overtakelse av spesialisthelsetjenesten, innsatsstyrt finansiering, fritt sykehusvalg og prioriteringskriterier. Videre økt fokus på kvalitet og ventetid, etablering av private helsetjenester, ny helselovgiving og føringer fra eier m.h.t. økonomisk balanse. Dagens trykk både m.h.t. økonomisk balanse og hvordan større sykehus ”bør” være organisert for kostnadseffektiv drift, har medført et større fokus på ideer om omfattende endringer med formell struktur som virkemiddel.

UNN var høsten 2007 organisert med 34 kliniske avdelinger stort sett etter medisinske spesialiteter, 19 medisinske serviceavdelinger og 3 avdelinger innenfor drift og eiendom. Hertil kom 6 administrative enheter (stab/støtte) på sykehusnivå. UNNs ledelse besto foruten direktør av Sjef for Kliniske Avdelinger (SKA), Sjef for Medisinske Serviceavdelinger (SMS) og Sjef for Drift og Eiendom (SDE). I direktørens ledergruppe inngikk også administrasjonssjef, prosjektleder for LUO (Langsiktig Utvikling og Omstilling), økonomisjef, personalsjef, informasjonssjef samt ledere for Senter for kliniske informasjonssystemer, Samhandlingsenheten og Enhet for forskning og kvalitet. På avdelingsnivå var virksomheten ledet av tverrfaglige lederteam med én leder. Lederteamene hadde utstrakt delegert myndighet og ansvar innenfor økonomi- og personalområdet (vedlegg 1: Organisasjonskart pr. 14.09.07).

Ny organisasjonsmodell ble vedtatt gjennom styresak 84/07 (17.12.07), og innebar en organisering etter en modell med 10 klinikker med helhetlig resultatansvar som skal fungere som overbygninger for klinisk virksomhet (vedlegg 2: Organisasjonskart pr. 17.12.07). Sentrale føringer ved klinikkdannelsen var knyttet til at det innenfor klinikkene skulle etableres et antall avdelinger som var lavere enn tidligere, reduksjon av mellomledere, forbedrede pasientforløp, uttak av samordningsgevinster og kostnadsreduksjoner. Hertil ble det etablert 2 strategiske driftssentra og 4 stabsenheter. Innholdet i en vedtatt moderat desentralisering av oppgaver fra stabsenheter til klinikkene er ennå ikke endelig avklart. Ny organisasjonsmodell skulle etter styrets vedtak være implementert innen 15.06.08.

Klinikksjefer og ledere for strategiske driftssentra og stabsenheter fikk ved tiltredelse 31.03.08 i oppdrag å fremlegge forslag til interne strukturer for disse innen 23.06.08.

Direktøren besluttet på bakgrunn av disse forslagene klinikkintern struktur for 6 av 8 klinikker 27.06.08. Utforming av klinikkintern struktur varierer mellom klinikkene m.h.t. blant annet kriterier for avdelingsorganisering, ledelsesstrukturer samt faglig og økonomisk ressursutnyttelse. Implementering skal skje innenfor klinikkens rammer høsten 2008.

I ny organisasjonsmodell består UNNs ledelse av direktør, kliniksjefer og ledere for strategiske driftssentra og stabsenheter. Ny sykehusledelse skal bidra til en tettere relasjon mellom kjernevirksomhet og strategisk ledelse samt helhetlig virksomhetsstyring. Modellen med tverrfaglige lederteam med én leder er videreført med tilpasninger på klinikk- og avdelingsnivå. Administrative støttefunksjoner på klinikknivå er under etablering.

1.4 Prosjekt Langsiktig Utvikling og Omstilling – LUO

Gjennom vedtak i styresak 55/07 (03.09.07) ble det igangsatt et eget prosjektarbeid for Langsiktig Utvikling og Omstilling (LUO) som etter vedtaket skulle skje i to faser: Fase 1 som skulle resultere i en skisse til ny organisering innen 05.11.07 og iverksetting av ny organisering innen 15.06.08. Fase 2 vil være et prosjekt for å forbedre intern samhandling og pasientforløp med oppstart høsten 2008. Arbeidet ble fremhevet som en åpen prosess både m.h.t. deltakelse og om hvorvidt hele organisasjonen skulle endres samtidig eller gradvis.

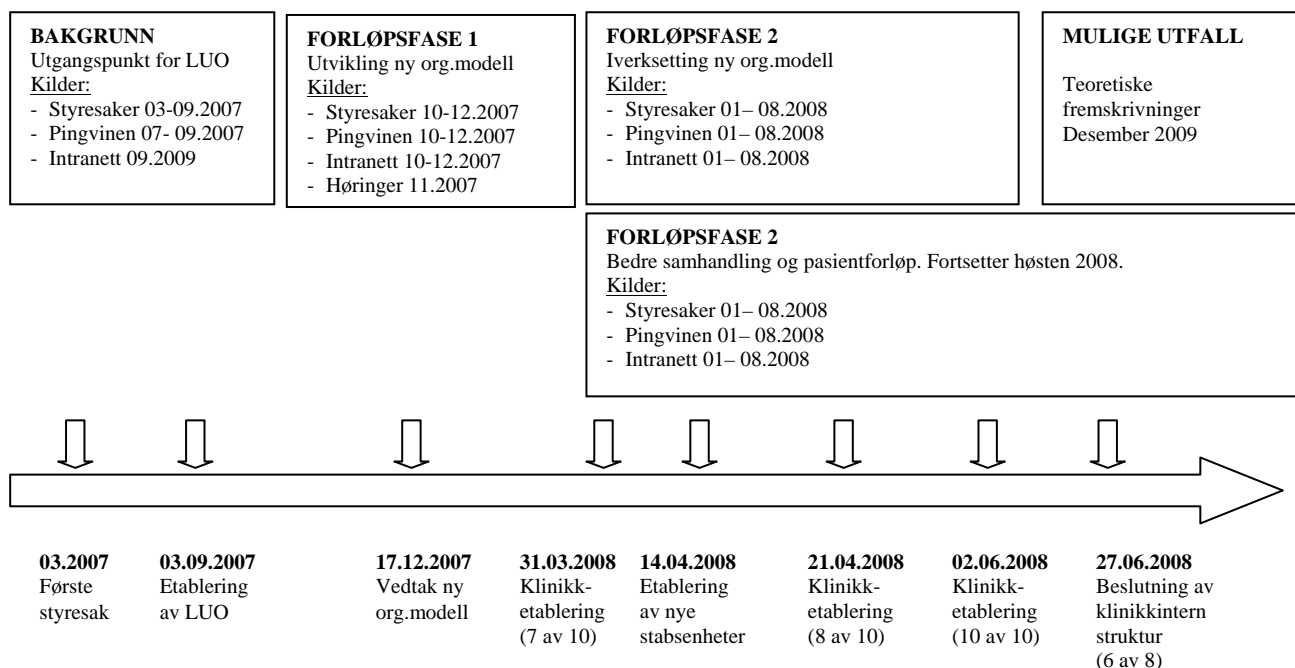
Prosjektet var fra september 2007 organisert med styringsgruppe og prosjektgruppe med prosjektleder og prosjektmedarbeidere. Hertil kom fokusgruppe (bestående av ansatte og omtalt som rådgivende og kreativt ressursforum og arbeidsverksted) og prosjektforum (bestående av lederteam, tillitsvalgte og eksterne representanter som forum for informasjon, drøfting og tilbakemelding) som en type referansegrupper. I tillegg kom LUO-forum (web-basert arena for innspill). Konsulentfirma var tilknyttet prosjektet fra samme tidspunkt.

Målsettingene for prosjektet endret seg underveis i prosessen, fra første styresak 14/07 (07.03.07) til endelig utgave i styresak 84/07 (17.12.07). Målsettingene var:

1. Å styrke UNN som universitets- og regionsykehus for Nord-Norge, i samarbeid med resten av Helse Nord.
2. Å forbedre lokalsykehusfunksjonene i UNN, i samarbeid med primærhelsetjenesten.
3. Å oppnå økonomisk handlingsrom, for å sikre nødvendige investeringer og handlefrihet.
4. Å redusere de ansattes opplevelse av misforhold mellom oppgaver og ressurser, for å bedre arbeidsmiljøet.
5. Å bidra til en ny, felles organisasjonskultur i UNN.

Som det fremgår av figur 2 under, knyttes bakgrunn til hvorfor UNN valgte å gå i gang med arbeid med ny organisasjonsmodell (perioden fra mars t.o.m. september 2007). Forløp knyttes både til arbeidet som ledet fram til vedtak av ny organisasjonsmodell og implementering av denne (perioden fra oktober 2007 til august 2008). Mulige utfall knyttes til teoretiske fremskrivninger med startpunkt i august 2008 og endepunkt i desember 2009.

Figur 2: Oversikt over prosjektet med faser og sentrale hendelser



2 Oversikt over oppgavens kapitler

Oppgaven er bygd opp med en teoridel (kapittel 3), der vi redegjør for de benyttede perspektiver. Ut fra disse utledes operasjonaliserte forventninger til funn i det empiriske materialet. I kapittel 4 beskrives metode og data (forskningsstrategi og forskningsdesign, dokumenter og dokumentanalyse, andre informasjonskilder samt validitet, reliabilitet og generaliserbarhet).

Våre funn fra dokumentstudien fremstilles i kapittel 5 med underoverskriftene bakgrunn og forløp. I fremstillingen benyttes en presentasjon med utgangspunkt i ”Garbage can-modellen” (Cohen, March og Olsen 1972 og 1976). Funnene fra dette kapittelet gjøres til gjenstand for analyse med utgangspunkt i de operasjonaliserte forventningene i kapittel 6. I tillegg foretas det her teoretiske fremskrivninger m.h.t. mulige utfall som omtalt over. Konklusjoner og oppsummering er tema for det avsluttende kapittel 7, der vi også omtaler begrensninger og feilkilder samt oppgavens konklusjoner i forhold til eksisterende og fremtidig forskning.

3 Teoretisk utgangspunkt - Tre perspektiver

3.1 Teoretisk utgangspunkt

Vårt teoretiske utgangspunkt er knyttet til de tre forannevnte perspektivene. Dette knytter oss opp mot sentrale bidragsytere i organisasjonsteorien som Taylor (1911), Fayol (1916/1950) og Weber (1904/1971) med hensyn til det rasjonelle perspektivet. Selznick (1949 og 1957/1997) og Berger og Luckmann (1966/2000) med hensyn til det institusjonelle perspektivet. Videre Meyer og Rowan (1977) samt DiMaggio og Powell (1983 og 1991) hva angår det nyinstitusjonelle perspektivet.

Scott og Davis (2007) har vært en helt sentral veiviser i forhold til vår forståelse av perspektivene. Det arbeid som Røvik (1992 a og b, 1998 og 2007), samt Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2004) har anlagt hva angår bruk av disse perspektivene i studier av moderne organisasjoner, har også stått sentralt i vår tilnærming og forståelse.

3.2 Paradigme og perspektiv

Vi har innledningsvis beskrevet at perspektiver kan betraktes som utsiktspunkter eller tilnærminger for betraktning av det eller de fenomen som ønskes forstått og forklart. Vi vil i det følgende kort redegjøre for sammenhengen mellom paradigme og perspektiv samt fundamentet for, og utviklingen av, perspektiver for organisasjon og organisasjonsendringer.

Et paradigme fremstår som en overordnet forståelsesramme for perspektiver. Et paradigme kan i henhold til Norsk statsvitenskapelig leksikon (Østerud, Goldmann og Pedersen 1997) *”... betraktes som en samlende og normgivende verdensoppfatning med en begrepsverden og bestemte språk og teknikker.”* (Østerud et al. 1997:184). Vi snakker gjerne om to paradigmer innenfor samfunnsvitenskap: Et positivistisk- og et sosialkonstruktivistisk paradigme. I følge Ringdal (2007) starter vitenskap i henhold til det førstnevnte med observasjoner av virkeligheten, og ut fra dette foretas *”... slutninger fra observerte regelmessigheter til generelle teorier eller lovmessigheter.”* (Ringdal 2007:34). Positivismen fremhever sammenhenger mellom årsak – virkning, og betrakter virkeligheten som objektivt skapt. Ringdal (2007) beskriver med henvisning til Berger og Luckmann (1966 og 2000), at kjernen i det sistnevnte paradigmet er *”... at den sosiale virkelighet er konstruert og gjenskapes gjennom handlinger og interaksjon mellom mennesker...”* (Ringdal 2007:38). Dette betyr at forhold rundt oss, som vi tar som objektivt gitt (bl.a. institusjoner og organisasjoner), er sosiale konstruksjoner.

Perspektiver representerer et nivå under paradigme, som måter å betrakte og å forstå fenomener på (her organisasjoner og organisasjonsendringer). Hvert av disse inneholder noen

grunnleggende antakelser om virkeligheten, og det fenomen som en velger å studere tolkes i lys av disse. Samtidig griper hvert av perspektivene bare enkelte aspekter av virkeligheten, hvert perspektiv rendyrker noen forhold og utelater følgelig andre. Hvert perspektiv angir hvilke variabler som har størst forklaringskraft og hvordan ulike variabler problematiseres.

En snever bruk av perspektiver skaper lett et ensidig blikk på virkeligheten. Dette gjør perspektivmangfold til et stikkord for tilnærming for studien av et fenomen som vårt: En bruker innsikt fra ulike perspektiver med den hensikt at disse kan utfylle hverandre for å skape en bredest mulig forståelse, og en betrakter ikke perspektivene som konkurrerende. Vår tilnærming til organisasjonsendringen ved UNN er å søke å se denne ut fra ulike perspektiver.

Ulike perspektiver på organisasjon og organisasjonsendring kan beskrives ved at disse gjenspeiler en historisk utviklingslinje fra inngangen til 1900-tallet: Organisasjonsteoretikere har omtalt sentrale trekk ved organisasjoner og samfunnet i samtiden, og praktikere og ledere har tilsvarende søkt henholdsvis problemløsninger og gitt innspill på virkningsfulle grep. I perioden har det skjedd gjennomgripende endringer med utvikling fra industribedriften (fokus på formell struktur og effektiv oppgaveløsning), via demokratibedriften (fokus på aspekter som f.eks. organisasjonskultur, arbeidsmiljø og samarbeid) til kunnskapsbedriften (preget av avansert teknologi og kompetanse samt tilpasning til komplekse omgivelser).

Dette har også hatt betydning for utviklingen av perspektiver. Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus og Rønning (1995) fremhever en utvikling på flere områder: Først fra en normativ til en mer deskriptiv fagdisiplin, der en har gått fra utarbeidelse av allmenngyldige prinsipper for organisasjon og ledelse til et fokus på å beskrive og å forstå kompleksitet. Dernest fra studiet av en type organisasjoner til studiet av alle typer. Videre fra et ensidig til et mangesidig syn på organisasjoner og fra et lukket til et åpent perspektiv på organisasjoner. Tilsist en utvikling fra ett til flere perspektiver på organisasjoner og organisasjonsendring. De tre overordnede perspektivene som omtales under, kan således sees på som svar på beskrivelse av viktige utviklingstrekk.

3.3 Tre overordnede perspektiver på organisasjoner og organisering

Scott og Davis (2007) skisserer tre perspektiver på organisasjoner som kan kobles til den nevnte utviklingen, og som har fått betydelig gjennomslag med hensyn til forståelse og forklaring: Organisasjoner som rasjonelle-, naturlige- og åpne systemer. I den omtalte utviklingslinjen, kan disse knyttes til henholdsvis industribedriften, demokratibedriften og kunnskapsbedriften.

Perspektivene åpner for ulike syn på blant annet strukturenes og målenes betydning, forklaring av adferd, omgivelsenes betydning og virkemidler for endring. Perspektivene som vi betrakter organisasjonsendringen ut fra, og som beskrives mer inngående i det følgende, kan kobles opp mot disse.

3.3.1 Et rasjonelt perspektiv (en rasjonell systemforståelse)

Ut fra et rasjonelt perspektiv betraktes organisasjoner som "... *collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures.*" (Scott og Davis 2007:29).

Her sees organisasjoner som kollektiver orientert mot måloppnåelse, med klare og entydige mål, og at samhandling her kan samordnes mot måloppnåelse. Formell struktur blir et sentralt styringsinstrument for ledelsen, og skaper en instrumentell rasjonalitet basert på strukturer og regler samt belønnings- og kontrollmekanismer. Her er system og struktur, ikke mennesker, det sentrale. Perspektivet bygger på stabile og forutsigbare omgivelser, og organisasjonen betraktes som et lukket system som kan designes og redesignes etter behov. Endringer tolkes som planlagte og bevisste beslutninger/handlinger for å sikre rasjonell problemløsning. En bygger på at ulike alternativer er kjent, og at de best egnede kan velges. Bruk av formell struktur som virkemiddel for endring er nært knyttet til dette perspektivet, som har tankegods fra tidlig organisasjonsteori. Opptatthet av allmenngyldige prinsipper knytter perspektivet til et positivistisk paradigme.

3.3.2 Et naturlig perspektiv (en naturlig systemforståelse)

Ut fra et naturlig perspektiv betraktes organisasjoner som "... *collectivities whose participants are pursuing multiple interests, both disparate and common, but who recognize the value of perpetuating the organization as an important resource.*" (Scott og Davis 2007:30).

Organisasjoner er her mer komplekse, har mange mål og er mer enn målrealiseringssystemer: De er også sosiale arenaer med mål i seg selv, med konflikter, ulike verdier og normer. Dette perspektivet gir fokus på organisasjonskultur og uformelle normer med nedtoning av formell strukturs betydning. Organisasjonens overlevelse blir det egentlige mål. Omgivelsene gis rolle som tildels stabile og forhandlende, og organisasjonen oppfattes som internt åpent system. Endringer kan ikke gjennomføres raskt fordi normer og verdier vanskeliggjør dette, og gjør at endringer må sees prosessuelt. Sentrale bidrag i forhold til teori innenfor perspektivet kan knyttes til institusjonalisme. Sentrale teorier her kan knyttes til et konstruktivistisk paradigme.

3.3.3 Et åpent perspektiv (en åpen systemforståelse)

Et åpent perspektiv betrakter organisasjoner som “... *congeries of interdependent flows and activities linking shifting coalitions of participants embedded in wider material-resource and institutional environments.*” (Scott og Davis 2007:32).

Her blir forståelse av omgivelser viktig for å forstå organisasjoner: Organisasjoners overlevelse er avhengige av institusjonelle- og tekniske omgivelser. Samtidig er omgivelsene i endring, noe som gir basis for usikkerhet og endringspress: En må søke enten optimal tilpasning til eller optimal påvirkning på disse. Perspektivet gir struktur og mål fernisspreg p.g.a. omgivelsenes krav. Endring blir svar på endringer i omgivelsene, og for å forstå endring må en se på ytre press, tilpasning til krav, verdier og normer der det å bevare legitimitet og overlevelse er sentralt. Sentrale bidrag i forhold til teori innenfor perspektivet kan knyttes til nyinstitusjonalisme. Perspektivet kan forankres i, og inkluderer teorier fra begge paradigmene

3.4 Hovedtrekk ved våre tre perspektiver

Foran har vi forankret våre perspektiver i Scott og Davis (2007) sin ”typologi”. I det følgende gis en mer utdypende omtale av perspektivene.

3.4.1 Det rasjonelle perspektivet

Som omtalt har perspektivet historiske røtter helt tilbake til tidlig organisasjonsteori. Perspektivet har imidlertid hatt sterk innflytelse på både oppfatningen av og tenkningen rundt organisasjoner helt fram til i dag. Det har fremdeles gjennomslag i mange sammenhenger.

Kjernen i perspektivet er at organisasjoner oppfattes som kollektiver orientert henimot mål-oppnåelse der målene er klare og entydige, der formell struktur styrer adferd og der organisasjoner i det hele tatt kan oppfattes som redskaper for å nå de til enhver tid gjeldende mål (Scott og Davis 2007) som settes av ledere og eiere. Jacobsen og Thorsvik (2002) betrakter i et slikt perspektiv organisasjoner som “... *et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål.*” (Jacobsen og Thorsvik 2002:12). ”Sosialt” og ”system” knyttes til henholdsvis mennesker som samhandler og at dette skjer “... *avgrenset fra omgivelsene ved at de samlet utgjør et hele som samarbeider for å realisere felles mål.*” (Jacobsen og Thorsvik 2002:12). En er avhengig av ressurser fra omgivelsene og at noen ønsker resultater. ”Mål” og ”bevisst konstruert” viser henholdsvis til hva organisasjonen er etablert for å oppnå, og utformingen av organisasjonen i forhold til oppgaveløsningen.

Røvik (1998) betegner perspektivet som ”Verktøyperspektivet” fordi organisasjoner sees som “...*redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester.*” (Røvik

1998:32). Organisasjonens legitimitet knyttes til det å være og å fremstå som effektiv. Det mest sentrale redskapet er planmessig organisasjonsutforming. Perspektivet betegnes også som "Det instrumentelle perspektivet" (Christensen et al. 2004) grunnet oppfatningen av organisasjon som instrument for måloppnåelse. Instrumentaliteten kan komme til uttrykk både gjennom formålsrasjonalitet og ved at "... *organisasjonsstrukturen er utformet på grunnlag av mål-middel-vurderinger, og at den i neste omgang virker bestemmende for medlemmenes handlemåte ved utføringen av oppgavene.*" (Christensen et al. 2004:30). Organisasjon sees på nærmest som et mekanisk system.

Sentrale teoretiske bidragsyttere til perspektivet er Taylors "Scientific management" (1911), Fayols "Administrative management" (1916/1950) og Webers "Byråkratiteori" (1904/1971). Felles for disse er en opptatthet av mer allmenngyldige prinsipper hva angår formell struktur, spesialisering og koordinering. I Scientific management ligger antakelser om hvordan mennesker burde arbeide: Fokus er hvordan organisasjonsstrukturer kan styre adferd mest mulig effektivt, perfektjonering av samarbeid mellom ansatte likt perfektjoneringen av en maskin, maksimal spesialisering og arbeidsdeling. Et mekanisk menneskesyn er sentralt ved at fullstendig rasjonalitet i adferd skal kunne frembringes av ledelsen. Administrative management representerer opptatthet av forholdet mellom individ og organisasjon med sentrale elementer knyttet til færrest mulig organisasjonsnivåer, klarhet i ansvarsforhold og tjenestevei, tekning rundt linje - stab og kontrollspenn for ledere. Byråkratiteori vektlegger blant annet formalisert arbeidsdeling og spesialisering, klart definerte ansvarsområder, regelstyring for å sikre nøytralitet og likebehandling samt at autoritet følger hierarki.

Mål som formuleres for virksomheten tillegges stor betydning for styring av adferd, og det er en forventning at effekter og resultater avspeiler disse (Christensen et al. 2004). Mål- og resultatstyring er uttrykk for dette. Mål som fremmes fra toppen av organisasjonen søkes koblet tett opp mot midler (der formell struktur står sentralt) og konsekvenser.

Ledelse og styring blir tett koblede begreper. Christensen et al. (2004) omtaler ledelse og styring her som mer styring enn ledelse. Dette fordi utnyttelse av hierarkiske konstruksjoner samt formelle strukturer og virkemidler er sentrale for måloppnåelse. Trekk eller egenskaper ved lederne tillegges liten vekt for ledelse fordi "... *det antas at strukturene rundt lederne former disse, eller de kan bruke disse bevisst som verktøy, nesten uansett personlige trekk. Ledere kan byttes ut og kommer og går, men strukturene og virkemidlene består.*" (Christensen et al. 2004:120). Vi står overfor en autoritær lederstil der formell posisjon tillegges stor betydning.

Formell struktur blir et helt sentralt styringsinstrument for endring, og oppfatningen om at organisasjoner kan designes og redesignes for mest mulig effektiv måloppnåelse står sentralt. Van de Ven og Poole (1995) har introdusert fire grunnleggende teorier for forklaring av endringsprosesser i organisasjoner. En av disse knytter seg til ”planlagt endring” som kan kobles til organisasjonsendring ut fra dette perspektivet. “Planlagt endring” bygger på at “... *purpose or goal is the final cause for guiding movement of an entity.*” (Van de Ven og Poole 1995:515-516) og at “... *development of an organizational entity proceeds toward a goal or an end state. It is assumed that the entity is purposeful and adaptive; by itself or in interaction with others, the entity constructs an envisioned end state, takes action to reach it, and monitors the progress.*” (Van de Ven og Poole 1995:516). Her er endringer bygd på en forutsetning om intensjonalitet i den forstand at de er innrettet mot mål ut fra at noen (oftest ledelsen) ser behov for endringer og setter mål for denne. Vi står her overfor en top-down tilnærming og også en analytisk og rasjonelt anlagt tilnærming som kan fasedeles (Jacobsen 2004): Først erkjennes behov for endring ut fra forhold i eller rundt organisasjonen, deretter analyseres erkjente problemer og løsninger på problemene velges med bakgrunn i en oversikt over de best egnede tilgjengelige alternativer i forhold til problemene som skal løses. I forlengelsen kommer planfasen med implementering og evaluering. Dersom resultatet vurderes som tilfredsstillende stabiliseres tilstanden. Ved organisering og reorganisering står en således overfor planmessige prosesser knyttet til utforming av formelle organisasjonsstrukturer.

Når dette er sagt, er det også slik at en innenfor perspektivet kan se to varianter: En hierarkisk orientert variant og en forhandlingsvariant (Christensen et al. 2004). Mens førstnevnte har ledernes analytisk-rasjonelle kalkulasjon som et sentralt trekk, åpner den sistnevnte “... *for interessehevding, kompromisser og forhandlinger mellom organisasjoner og aktører med delvis motstridende mål og interesser.*” (Christensen et al. 2004:14). Denne distinksjonen er av betydning i forhold til vårt arbeid fordi dette gir et skille både m.h.t. utgangspunkt for organisasjonsendringer og forløp for disse. Etter førstnevnte variant kommer utgangspunktet for organisasjonsendring fra overordnet ledelse som benytter organisasjon som redskap. I forhold til forløp vurderer ledelsen dagens organisasjonsform opp mot alternative organisasjonsformer m.h.t. større grad av måloppnåelse. Dersom vurderingen går ut til fordel for endring foreslås dette. Etter sistnevnte variant ser ledelsen betydningen av “... *å klarlegge interesser og ressurser hos ulike aktører innenfor organisasjonen, og hos andre aktører som kan tenkes å bli berørt av reformene.*” (Christensen et al. 2004:143). I forhold til forløp fattes det vedtak om reformer gjennom en tilnærming med forhandlinger, “... *der utfallet blir fastlagt gjennom forhold som flere aktører har en del av kontrollen over.*” (Christensen et al. 2004:144).

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er introdusert som begrep for å betrakte organisasjonsendringer i moderne organisasjoner. Med begrepet menes en "... *legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner....*" (Røvik 1998:13). At en organisasjonsoppskrift er institusjonalisert henleder, med henvisning til Røvik (1998), oppmerksomheten mot at denne fremstår som tidsriktig, effektiv og moderne. I dette perspektivet velges organisasjonsoppskrifter med utgangspunkt i erkjente og analyserte problemer i organisasjonen, og i forhold til om organisasjonsoppskrifter har vist seg effektive. En vurderer organisasjonsoppskrifter opp mot hverandre og velger ut fra effektivitetsvurderinger. I dette perspektivet blir organisasjonsoppskrifter redskaper for mer effektiv måloppnåelse.

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et rasjonelt perspektiv vil i forhold til bakgrunn være at:

- Det er ledelsen som ser behov for utvikling og omstilling, og som initierer denne.
- Kartlegging av problemer og analyse av disse ligger til grunn for løsninger som velges for utvikling og omstilling.
- Det foretas kartlegging av ressurser og interesser hos aktørene i og utenfor organisasjonen
- En har oversikt over mulige løsninger på problemene, og kan velge de best egnede.
- Det er formulert klare og entydige mål for utvikling og omstilling.
- Formell struktur er det sentrale styringsinstrumentet for utvikling og omstilling, og at endringer i formell struktur i vesentlig grad styrer menneskelig adferd i ønsket retning.
- Organisasjonen kan langt på vei designes og redesignes etter behov.

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et rasjonelt perspektiv vil i forhold til forløp være at:

- Utviklings- og omstillingsprosesser lar seg styre fra toppen av organisasjonen.
- Det skjer forhandlinger og kompromisser mellom aktører, og mellom motstridende mål og interesser.
- Ledelsen er opptatt av dialog og samarbeid.
- Ledelsen vil forsøke å gjennomføre utviklings- og omstillingsprosesser i løpet av kort tid.
- Ledelsen vil forsøke å planlegge utviklings- og omstillingsprosesser i detalj ut fra klare og entydige mål.
- Samhandling i organisasjonen kan samordnes mot måloppnåelse.
- Implementeringsprosessen er rasjonell og har ofte karakter av en installasjon, dvs. at implementeringen skjer nærmest mekanisk og etter en oppsatt plan.
- Fokus ligger på endring av formelle strukturer.

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et rasjonelt perspektiv vil i forhold til utfall være at:

- Utfallet av utviklings- og omstillingsprosesser blir som planlagt av ledelsen, i tråd med vedtatte planer og oppsatte mål.
- Det er konsistens mellom intensjon, tiltak og resultat dersom installasjon skjer etter plan.
- Endring i formell struktur medfører endringer i menneskelig adferd.

3.4.2 Det institusjonelle perspektivet

Et sentralt element innenfor en naturlig systemforståelse (Scott og Davis 2007) er det som kan beskrives som en klassisk institusjonell retning. Her er en organisasjon også en institusjon i form av å være et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk (Selznick 1949). Det institusjonelle perspektivet oppstod som en reaksjon på, og fremstilles ofte som et motstykke til, en rasjonell systemforståelse. Her problematiseres den målklarhet som sterkt forfektes innenfor et rasjonelt perspektiv. Det institusjonelle perspektivet er således tvilende til det rasjonelle perspektivets forklaringspotensiale, og ”... framhever de begrensningene og mulighetene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner.” (Christensen et al. 2004:24). Christensen et al. (2004) betegner da også dette perspektivet som et ”kulturperspektiv”.

Sentrale teoretiske bidragsyttere til perspektivet er Hughes (1939), Selznick (1949 og 1957/1997) og Stinchcombe (1965). Human Relations - bevegelsen (Mayo 1949) gir også bidrag til perspektivet. Analytisk trekkes det opp et skille mellom *institusjon* med uformelle normer og verdier på den ene siden, og *organisasjon* med formelle normer knyttet til det instrumentelle på den annen (Selznick 1957). Resultatet gjør en organisasjon mer kompleks samt mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav. Samtidig gir perspektivet nye og nødvendige kvaliteter som gjør at organisasjonen både kan løse oppgaver bedre og fungere bedre som sosialt fellesskap (Christensen et al. 2004). På individnivå handler dette om sosialisering: En fase ethvert nytt organisasjonsmedlem må igjennom for på den måten å internalisere de verdiene og normene, de sosialt skapte handlingsreglene, som fins i institusjonen (Berger og Luckmann 2000).

Disse grunnleggende prosessene bak institusjonalisering handler om at mennesker gjennom samhandling er i stand til å skape sin egen virkelighet, og dermed også etablere standarder for sine handlinger. Det er slike sosialt skapte handlingsregler som gir en institusjon distinkt karakter - en institusjonell identitet. Organisasjonen blir dermed oppfattet som unik (Røvik 1992a). Det innebærer at organisasjonen ”...har ein eigenverdi og ein grunnleggjande karakter som gir svar på spørsmåla kven er vi, kva skal vi vere, kven skal vi identifisere oss

med, og kvar er røtene våre.” (Kvåle og Wæraas 2006:25). Denne identiteten kan være vanskelig å forstå for ikke-medlemmer (Selznick 1949). Det handler altså om at en legger vekt på det som samler og integrerer, idet det skapes betingelser for gjensidig tillit og felles verdier i organisasjonen - identifisering.

Mål og verdier innenfor dette perspektivet har et annet innhold enn innenfor en instrumentell og formålsrasjonell tenkemåte (Christensen et al. 2004). I en instrumentell handlingslogikk er målene ofte gitt, og formelle strukturer og normer oppfattes som virkemidler. Innenfor en kulturell eller institusjonell handlingslogikk oppdages mål underveis, og det utvikles gradvis uformelle normer, verdier og identiteter. Når en formell organisasjon over tid utvikler uformelle måter å fungere på som ikke direkte er relatert til oppgavene som utføres, beskrives det som institusjonelle trekk. Det å institusjonalisere innebærer *”... å innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller.”* (Selznick 1997:26).

Med en slik innfallsvinkel kan en se på en institusjon som noe som har verdi i seg selv utover det teknisk rasjonelle og planlagt instrumentelle. Mål blir å betrakte som mer uformelle, og kan bidra til å fremme kulturelle trekk i organisasjoner. Mål oppdages og utvikles gradvis i en naturlig prosess hvor en organisasjon samtidig tilpasser seg indre og ytre press. Uformelle mål virker sammen med de formelle mål uten at formelle mål har stor betydning for adferd. Samtidig kan uformelle mål også virke til å øke spenninger innad og undergrave de formelle målene. Et hovedpoeng i perspektivet er at mål ikke eksisterer på forhånd, og ikke kan designes eller forhandles om. En er videre fokusert på de indre sosiale effektene av de uformelle målene og er skeptiske til de instrumentelle virkningene av de formelle målene: *”Vedlikehold av sosiale nettverk, læring og selvrealisering vil være viktigere som verdier enn å nå formelle mål.”* (Christensen et al. 2004:105).

Ledelse blir i dette perspektivet betraktet som viktigere enn instrumentell styring, og omhandler mellommenneskelige forhold og prosesser innenfor de formelle og institusjonelle rammene. Dette gir muligheter for handling, men også klare føringer og begrensninger (Christensen et al. 2004). Ledelse vil i hovedsak være rettet inn mot sosial integrasjon og sosialisering basert på historiske tradisjoner og fellesskap, overlevelser, læring og personlig utvikling. Generelle ledertrekk har stor betydning i et institusjonelt perspektiv. Det kan være kunnskap om historien, det å inngi tillit og troverdighet samt å ha evner til å spille på det normative. Videre det å gå foran med et godt eksempel og å kunne forene spenninger og motsetninger. Selznick (1957) beskriver dette som statsmannskunst.

Endring innenfor dette perspektivet sees på som naturlige utviklingsprosesser der organisasjonen gradvis tilpasser seg indre og ytre omgivelser (Selznick 1949). Organisasjon blir å betrakte som en organisme som vokser og gror, og kultur blir å betrakte som noe en institusjon *er*. Med denne tankegangen som grunnlag vil også institusjonen sikre sin overlevelse gjennom kooptering, som går ut på å ”suge” opp i seg elementer i omgivelsene som kan virke truende. Videre kan en se for seg at omgivelsene oppfattes som en trussel og oppleves som ”fiender”. Fordi en ønsker å bestå forsøker en å spille på lag. Utvikling skjer ikke like raskt som ut fra et rasjonelt perspektiv. Endring tolkes som gradvise og tidkrevende prosesser med kulturen som fokus for endringsprosessene.

En institusjonell identitet skapt av sosiale handlingsregler gjør en organisasjon robust overfor krav om omfattende og raske endringer (Røvik 1992a). En blir i stor grad oppmerksom på motstand mot endringer og at endringer er vanskelig å styre. Denne motstanden kan beskrives som en innebygd treghet i organisasjonen, ved at fokuset blir de uformelle arenaene hvor en opplever at ting ”virkelig skjer”. De formelle strukturene blir mindre viktige. Selznick (1949) peker på nødvendigheten av å forstå de sosiale konvensjonene, altså normer og regler på den uformelle arenaen. For å ta hensyn til det bestående må store reformer innføres langsomt. En institusjonell tilnærming er som sådan kritisk til en instrumentell tilnærming til endring i organisasjoner. I en institusjonell tilnærming vektlegges kognitive, normative og regulative strukturer som grunnlag for stabilitet og mening med sosial adferd (Scott og Davis 2007).

Det viktigste kjennetegnet ved et institusjonelt perspektiv er altså vektleggingen av de sosialt skapte handlingsreglene for å forstå fenomener i en organisasjon (Røvik 1992a). Institusjonalisering innebærer at enkeltvise organisasjoner over tid utvikler et distinkt preg, en lokal og særegen identitet og uformelle normer som blant annet fører til at betydningen av den formelle organisasjonen reduseres tilsvarende (Christensen et al. 2004 og Scott og Davis 2007).

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et institusjonelt perspektiv vil i forhold til bakgrunn være at:

- Utvikling og omstilling enten initieres nedenfra i organisasjonen (bottom up) eller i møte med initiativ fra ledelsen.
- Kartlegging av problemer og analyse av disse ligger til grunn for løsninger som velges for utvikling og omstilling.
- Terrenget er uoversiktlig og en har ikke oversikt over alle mulige løsninger.
- Det er en erkjennelse av at organisasjonen er kompleks, har mange mål og er mer enn et system for målrealisering.

- Det er et fokus på organisasjonskultur og uformelle normer. Betydningen av formell struktur som styringsverktøy nedtones.
- Organisasjonen ikke kan designes og redesignes etter behov fordi dette truer institusjonalisert identitet og som gir motstand.

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et institusjonelt perspektiv vil i forhold til forløp være at:

- Utviklings- og omstillingsprosesser kan være vanskelig å styre som planlagt.
- Utviklings- og omstillingsprosesser ikke skjer raskt, men gradvis gjennom tidkrevende prosesser.
- Det kan være vanskelig å planlegge utviklings- og omstillingsprosesser i detalj.
- Det ikke er en rasjonell installasjon av vedtatte løsninger: Oppmerksomhet på motstand mot endring, konflikter og protester mot vedtatte løsninger. Endelige løsninger ”files til” underveis.
- Samhandling i organisasjonen er vanskelig å samordne mot måloppnåelse fordi mål utvikles gradvis og endres underveis i en naturlig prosess.
- Fokus ligger på kultur og handler om å endre normer og verdier.

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et institusjonelt perspektiv vil i forhold til utfall være at:

- Utfallet av utviklings- og omstillingsprosesser ”files til” i møtet mellom initiativ ovenfra og nedenfra. Utfallet blir et resultat av kompromisser.
- Utfallet i forhold til utviklings- og omstillingsprosesser er høyst usikkert i forhold til vedtatte planer og formulerte mål.
- Løsningene utvannes i utviklings- og omstillingsprosessen slik at resultatet kan bli annerledes enn planlagt.
- En etter mye innsats for å få til endring går tilbake til gamle måter å fungere på. Praksisfeltet endres lite mens endringer først og fremst skjer i det ytre.
- Det ikke først og fremst er formell struktur som gir endringer i menneskelig adferd.

3.4.3 Det nyinstitusjonelle perspektivet

Som forlengelse av den klassisk institusjonelle tilnærmingen har en i nyere tid endret syn på menneskers motivasjon og adferd (DiMaggio og Powell 1991). Mennesket betraktes ikke utelukkende som et nyttemaksimerende individ. Også betydningen av symboler, tradisjoner, verdier og holdninger for menneskelig adferd trekkes inn.

Kjernen i det nyinstitusjonelle perspektivet er forestillingen om at en organisasjon befinner seg i såkalte "institusjonelle omgivelser", der den konfronteres med noen fremtredende sosialt skapte normer for hvordan den bør være utformet (Meyer & Rowan 1977). Organisasjoner befinner seg etter dette i omgivelser som er institusjonaliserte i betydningen av at "... *det utvikles sosialt skapte normer for hvordan dens former (dvs. strukturelle arrangementer, prosesser, prosedyrer og ideologier) bør se ut.*" (Røvik 1992b:262). Perspektivet utgjør et sentralt bidrag i det Scott og Davis (2007) beskriver som en åpen systemforståelse.

Sentrale teoretiske bidragsyttere til perspektivet er Meyer og Rowan (1977), DiMaggio og Powell (1983 og 1991), Brunsson (1989) samt Scott og Meyer (1994). En hovedtese er at omgivelsene påvirker struktur og praksiser i organisasjoner ved at "*Slike normer for «god organisering» nedfeller seg som «regellignende sosiale fakta» (Zucker 1987) i forhold til den enkelte organisasjon og begrenser de frihetsgrader man har til å velge alternative former...*" (Røvik 1992b:262). Christensen et al. (2004) beskriver perspektivet som et "myteperspektiv", i betydningen av at det beskriver generelle legitimerede ideer, standarder eller oppskrifter på hvordan man bør utforme deler av en organisasjon. Disse ideene spres ofte raskt gjennom imitasjon, og nedfelles i den formelle strukturen uten nødvendigvis å gi instrumentelle eller handlingsmessige implikasjoner, og fungerer dermed som et "utstillingsvindu" eller en ferniss (Røvik 1998).

Mål innenfor dette perspektivet er primært symboler, ideer og visjoner. Altså en form for teori om verden som det er enklere å snakke om, fordi den praktiske virkeligheten i større grad er mer utfordrende. Mål sees på som betydelig mer ustabile enn i de andre perspektivene. Med bakgrunn i dette perspektivet utvikles og bestemmes mål ut fra situasjoner og press fra omgivelsene. Her vektlegges at mål som formuleres har symbolsk karakter, og at målene har til hensikt å styrke legitimiteten. Slike symbolske mål kan virke sammen med både formelle og uformelle mål, og enten hemme eller fremme virkningene av disse (Christensen et al. 2004).

Ledelse i dette perspektivet kan på den ene siden bli sett på som mer passiv som følge av naturlige prosesser, idet en må forholde seg til de myter og moter som presser på. Prosessene i omgivelsene er viktigere, og gir mindre rom for utøvelse av lederskap enn fra både en instrumentell og en institusjonell tilnærming. På en annen side kan ledelse dreie seg om å være mer bevisst og aktivt skille mellom myter og handling, og på den måten inspirere innad og gi en retning og profil utad (Christensen et al. 2004). Ledertrekk i dette perspektivet har nødvendigvis ikke vesentlig betydning, da symboler og myter ofte presser på utenfra og dermed er noe man må akseptere. Ved å legge en mer instrumentell fortolkning til grunn

”... kan man si at bevisst manipulering med symboler og myter kan kreve visse egenskaper, for eksempel karismatiske evner. For å få oppslutning om symboler må man med andre ord virke troverdig og ha overbevisningens kraft.” (Christensen et al. 2004:120).

Endring og endringsprosesser i dette perspektivet fokuserer mer på hvordan organisasjonsoppskrifter blir adoptert, og mindre på hvordan de blir utviklet og formidlet (Christensen et al. 2004 og Røvik 1992a). Ved at en organisasjon gir inntrykk av at strukturer og prosedyrer stemmer overens med oppfatninger om hva som er rasjonelt, rimelig og moderne, oppnås legitimitet. Det handler altså om at en benytter reformtiltak som er utbredt og akseptert i omgivelsene. Forventninger fra omgivelsene fører til at en organisasjon må forholde seg til normer for organisasjonsutforming og forsøke å inkorporere og reflektere dem utad, selv om de ikke nødvendigvis gjør virksomheten mer effektiv. Den formelle strukturen avpasser og endrer seg altså etter press i de institusjonelle omgivelsene i form av nye krav, verdier og normer. Endring betraktes som symbol og seremoni ved at formelle strukturer og prosesser endres, men ikke nødvendigvis kjerneaktiviteten. Et overordnet mål blir derfor å sikre organisasjonen legitimitet og kontinuitet i omgivelsene, og at den dermed fremstår som moderne.

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter fremstår i dette perspektivet som ”... meningsbærende symboler: De har fått et meningsinnhold som rekker langt utover det å (bare) være et verktøy for effektiv problemløsning.” (Røvik 1998:36). I dette ligger også at de generelle ideene og det tidsriktige ofte leder til at myter kan være moter, noe som ”alle” organisasjoner skal ha innenfor en tidsperiode. Det oppstår en form for imitasjon, og ulike organisasjoner blir mer like på overflaten. DiMaggio og Powell (1983) omtaler dette som isomorfi. Dette er svært forskjellig fra det mangfoldet av identiteter som beskrives i det institusjonelle perspektivet.

Christensen et al. (2004) peker på den ene side på at en myte er rasjonalisert i det den ved hjelp av vitenskapslignende argumentasjon har skapt en overbevisning om at den er et effektivt virkemiddel for å oppnå bestemte organisatoriske mål. Samtidig kan en myte eller organisasjonsoppskrift på den annen side gjerne være institusjonalisert i betydningen av at den i en periode tas for gitt som en tidsriktig, effektiv og moderne måte å organisere på.

Dette illustrerer at de tre perspektivene knyttes sammen på en meget kompleks måte, og viser at det er vanskelig å tenke oppskrifter som enten (bare) symboler eller som (bare) effektive verktøy (Røvik 1998).

Det endringsprosesser innenfor disse to institusjonelle perspektivene har til felles, er at de blir omtalt som naturlige utviklingsprosesser, og at de baserer seg på en felles definisjon av den sosiale virkeligheten. Samtidig skiller de seg fra hverandre ved at klassiske institusjonelle prosesser fører til distinkthet eller unikhhet, mens prosesser innenfor den nyinstitusjonelle retningen fører til isomorfi eller likhet mellom organisasjoner på overflaten. Årsaken til dette er at: *”... kulturelle institusjonaliseringsprosesser innebærer en gjensidig tilpasning til en unik kombinasjon av internt press og press fra omgivelsene, mens myterelaterte prosesser er klart mer likerettingsprosesser.”* (Christensen et al. 2004:180).

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et nyinstitusjonelt perspektiv vil i forhold til bakgrunn være at:

- Utvikling og omstilling initieres av ledelsen og blir svar på endringer i omgivelsene der det å bevare legitimitet og overlevelse blir sentralt. Det er et konformitetspress ved at organisasjoner møter forventninger fra omgivelsene m.h.t. hvordan de bør være utformet.
- Løsning på problemer kommer i forkant av problemkartlegging og analyse.
- Utvikling og omstilling skjer med fokus på adoptering av moderne organisasjonsoppskrifter (slapp imitasjon).
- Mål for utvikling og omstilling primært er symboler, ideer og visjoner som har til hensikt å styrke legitimitet. En nytter utbredte og aksepterte reformtiltak fra omgivelsene der det å fremstå som moderne blir sentralt.
- Oppskrifter på god organisering legger viktige føringer for de valg som fattes med hensyn til formell struktur. Organisasjonen kan designes og redesignes etter dette.

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et nyinstitusjonelt perspektiv vil i forhold til forløp være at:

- Ledelsen ikke trykker særlig på for å få implementert løsningene.
- Implementeringsprosessen fører til mye prat og lite nytt. Det etableres en ferniss av moderne og tidsriktige løsninger utad mot omgivelsene. Å bevare legitimitet og overlevelse fra omgivelsene blir sentralt.

Operasjonaliserte forventninger til funn i dokumentstudien utledet av et nyinstitusjonelt perspektiv vil i forhold til utfall være at:

- Resultatet representerer en moderne ide som ikke i særlig grad følges, og som følgelig ikke gir store effekter.
- Gamle strukturer overlever og fungerer videre mens det er etablert en ferniss av nye og moderne løsninger utad mot omgivelsene.

- Bruk av utbredte og aksepterte reformtiltak gjør ikke nødvendigvis organisasjonen mer effektiv.
- Endring er symbol/seremoni ved at formelle strukturer og prosesser er endret, ikke nødvendigvis kjerneaktiviteten og menneskelig adferd.

4 Metode og data

4.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign

Ringdal (2007) skiller mellom to ulike forskningsstrategier basert på henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. Ett av flere skiller som fremheves mellom disse, er at førstnevnte bygger på talldata og sistnevnte på tekstdata. En forskningsdesign representerer et opplegg for hvordan undersøkelsen skal utformes – én type er casestudier med én case.

Vår undersøkelse bygger på dokumentstudier (tekstdata) i form av dokumentanalyse. Hva angår forskningsdesign er undersøkelsen en studie av én case: Organisasjonsendringen ved UNN i perioden mars 2007 til august 2008. Studiet av én case og dokumentanalyse plasserer, med henvisning til Ringdal (2007) og Thagaard (2003), vårt arbeid innenfor rammen av en kvalitativ forskningsstrategi. Tillatelse til gjennomføring av undersøkelsen ble gitt av direktøren gjennom e-post 16.06.08 (vedlegg 3).

4.2 Dokumenter og dokumentanalyse

Dokumentanalyse *”... skiller seg fra data forskeren har samlet inn i felten ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til.”* (Thagaard 2003:59). I forhold til dimensjonen primær- versus sekundærdata bygger vår undersøkelse på sekundærdata, altså på foreliggende data som ikke er samlet inn spesielt for undersøkelsen.

Av kapasitetsmessige årsaker har vi vært nødt til å gjøre et valg av kilder i det omfattende materialet. Konkret er det utelukkende benyttet offentlig tilgjengelige dokumenter (dokumentliste vedlegg 4). Vi har benyttet dokumenter som er skrevet i administrativ sammenheng (styresaker og høringsuttalelser), i informasjonsøyemed (Web-nyheter, artikler i bedriftsavisen ”Pingvinen” og stillingsannonser) og innspill fra ansatte gjennom LUO-forum. Materialet omfatter 198 dokumenter på totalt 1153 sider. Dokumentene knytter seg til bakgrunn for organisasjonsendringen og forløpet av denne.

Dokumentene er behandlet ved at de er sortert kronologisk og at det er utarbeidet sammendrag for hvert dokument. Sammendragene er utarbeidet ut fra en mal med dokumentbenevnelse, dokumentdato, dokumenttype, forfatter og dokumentlengde (vedlegg 5).

Gjennom sammendragene har vi beskrevet formål/budskap, og har vært opptatt av å fange opp skriftlige uttrykk for mål og strategier, prosessorganisering og fremdrift, formell organisasjonsstruktur, organisasjonskultur samt ledelse. Hertil også omtale av styring (prosesser, rutiner og prosedyrer), implementering av ny organisering og bruk av ekstern konsulentbistand. Vi har også foretatt uttrekk av aktuelle sitater til bruk i oppgaven.

Dokumentanalysen har vært manuell i den forstand at det ikke er benyttet elektronisk behandling av dokumentene. Behandlingen har foregått ved at vi først individuelt har foretatt en gjennomgang av materialet, med etterfølgende felles drøfting og utarbeidelse av sammendrag. Samlet sett har dokumentmengden vært meget omfattende, og svært mye tid har medgått til gjennomlesning, drøfting og utarbeidelse av sammendrag. I forhold til utarbeidelsen av sammendrag har vi opplevd at vi med økende erfaring har sett det som nødvendig å gå tilbake og omarbeide tidligere sammendrag. Sammendragene har også vært benyttet til flere utgaver av samlet utskrivning av materialet, der vi for hver utgave har fått et stadig mer raffinert resultat i forhold til bruk i oppgaven. Også dette har vært en tids- og arbeidskrevende øvelse, og det har vært opplevd som ”smertefullt” å komprimere materialet i den utstrekning som vi har måttet gjøre. Vi har videre opplevd det som en utfordring å ”plotte inn” informasjon på riktige tidspunkt i tidslinjen ettersom mange av dokumentene har gjentatt tidligere gitt informasjon. Vi har opplevd det som forutseende at vi tok ut dokumenter fortløpende ved publisering, ettersom deler av materialet i ettertid er trukket fra Intranettet.

I forhold til presentasjon av funn fra dokumentstudien har vi benyttet ”Garbage can-modellen” (Cohen et al. 1972 og 1976) med dens strømmer av aktører, problemer, løsninger og beslutningsmuligheter.

Det har også vært et omfattende arbeid å utlede operasjonaliserte forventninger ut fra teoridelen. Vi har konkret tatt for oss hvert enkelt teoretisk perspektiv, og har med utgangspunkt i disse utledet operasjonaliserte forventninger til funn i forhold til bakgrunn for organisasjonsendringen (P1), forløp (P2) samt teoretiske fremskrivninger om mulige utfall av denne (P3). Dette har gitt en utfylt nifeltstabell med operasjonaliserte forventninger (vedlegg 6). Vår empiri fra dokumentstudien er i neste omgang analysert i lys av de operasjonaliserte forventningene. Spørsmålet har vært i hvilken grad disse forventningene blir innfridd i materialet fra dokumentstudien. Dette danner utgangspunkt for analyse og resultater. Tilnærmingen til teoretisk fremskrivning av mulig utfall har vært å tegne tre mulige framtidbilder med utgangspunkt i operasjonaliserte forventninger fra hvert perspektiv sammenholdt med empiriske observasjoner fra dokumentstudien.

4.3 Andre informasjonskilder

I tillegg til dokumentanalysen har vi ”dratt veksler” på våre ansettelsesforhold i UNN. Vi har erfaring fra klinisk- og administrativ virksomhet, ledelse på ulike nivåer samt fra utviklingsarbeid i organisasjonen. Vi har således i noen grad hatt nytte av oss selv som informanter både med hensyn til forhistorien til og erfaringer fra den pågående organisasjonsendringen. Vi tillater oss å benytte egne erfaringer og observasjoner gjort av både UNN og LUO-prosjektet i oppgaven.

Bruk av seg selv som informant omtales av Wadel (1991), og handler om å kunne benytte egne erfaringer og observasjoner fra sammenhengen som studeres. Thagaard (2003) peker imidlertid på at forskerens tilknytning til det studerte miljøet kan ha sine fordeler og ulemper: Fordeler er at *”Når forskeren i utgangspunktet er innenfor miljøet, får hun eller han et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomenene som studeres.”* (Thagaard 2003:181), og at *”Tolkningen utvikles i relasjon til egne erfaringer.”* (Thagaard 2003:181). Ulemper vil kunne være at forskeren lettere overser forhold som er ulik egne erfaringer, og blir mindre sensitiv for nyanser i studerte situasjoner.

Fra våre ståsteder er vi bærere av både meninger, oppfatninger og erfaringer med hensyn til bakgrunn for og forløp av prosessen. Dette er forhold som vi har arbeidet aktivt med, og som har vært gjort til gjenstand for refleksjon ved flere anledninger. Vi mener at vi med våre ulike ståsteder og erfaringer samt aktive refleksjon kan oppveie noen av de påpekte ulempene ved å forske på egen organisasjon. Dokumentanalysen har vært vårt hovedfokus og hovedkilde, og vi har aktivt reflektert over at våre meninger, oppfatninger og erfaringer ikke skal påvirke behandlingen av materialet.

4.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er tre sentrale metodiske begreper. Validitet går forenklet ut på gyldighet ved at vi måler det vi har tenkt å måle, og blir slikt sett et teoretisk spørsmål som angår forholdet mellom teoretisk og operasjonell begrepsdefinisjon. Reliabilitet er tilsvarende et spørsmål om pålitelighet med hensyn til om instrumentet vi benytter for måling er godt. Her vil tilfeldige målefeil og feilkilder innvirke, og reliabilitet blir slikt sett et empirisk spørsmål. Begrepet generaliserbarhet dekker hvorvidt de funn en gjør kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger i forhold til andre lignende enheter som den en har studert.

Thagaard (2003) benytter opp mot kvalitative data begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet i stedet for de ovennevnte begrepene. Troverdighet knyttes til vurdering av

dataenes kvalitet ved at *"... den kritiske leser skal bli overbevist om at forskningen er utført på en tillitvekkende måte."* (Thagaard 2003:169-170). Den kan økes gjennom redegjørelse for hvordan data har framkommet eller fremgangsmåter for datautvikling samt gjennom diskusjon av metode og funn med andre forskere. Bekreftbarhet knytter seg til *"... vurderinger av de tolkningene undersøkelsen fører til."* (Thagaard 2003:170). Forskeren må ha kritisk blikk med hensyn til tolkning av resultater og til posisjon i studert miljø. Den kan økes ved at utenforstående forskeres konklusjoner stemmer overens med egne, og ved at resultater bekreftes av annen forskning. Overførbarhet omhandler at resultatene skal ha relevans utover det case eller den sammenheng som studeres. Forskeren må argumentere for at *"... den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, settes inn i en videre sammenheng."* (Thagaard 2003:184).

Vi har gjennom arbeidet søkt å møte kravene til troverdighet både gjennom redegjørelse for hvordan data er innhentet og gjennom beskrivelsen av dokumentbehandlingen. Vi har videre arbeidet etter en tilnærming svært lik den som beskrives benyttet for konseptstudiene av organisasjonsoppskrifter i Røvik (1998), dokumentstudiene i organisasjonsundersøkelsen i Røvik (2007) og i forhold til gjennomgang av organisasjonsteori for offentlig sektor i lys av de tre perspektivene i Christensen et al. (2004). Kravet til bekræftbarhet er søkt ivaretatt ved at vi har hatt et kritisk blikk både i forhold til at resultatene skal fremstilles objektivt og at vi har hatt en aktiv refleksjon i forhold til eget ståsted i organisasjonen. Materialet er tilgjengelig for andre som måtte ønske å gå inn i dette.

Med hensyn til overførbarhet av resultater fra vår case til andre organisasjoner i samme situasjon, vil vi selvsagt håpe at vårt bidrag kan ha en overføringsverdi. Yin (2003) peker på fem rasjoner for studie av enkeltcase. Disse knytter seg til at casen representerer et kritisk case for å teste ut velformulert teori, at den representerer et unikt fenomen, en typisk case, en tidligere utilgjengelige case eller en langsgående case. Generaliserbarheten av casestudier kan bli større ved strategisk utvelgelse av den case som behandles. En kritisk case har en strategisk betydning i forhold til en overordnet problemstilling. Dette kan være tilfellet med vår case med utgangspunkt i UNNs størrelse i det nordnorske organisasjonslandskapet og omfanget av prosessen. Disse forhold gjør at organisasjonsendringen ved UNN lett kan bli en type "lærestykke" eller "utstillingsvindu" som andre organisasjoner vil ha et blikk mot. Den situasjon som også andre sykehus står i, gjør nok sitt til at en er på utkikk etter løsninger valgt andre steder. Konkret er vi kjent med at det ved Nordlandssykehuset nå pågår endringsprosesser som bærer klare likhetstrekk med prosessene i UNN.

5 Presentasjon av funn

I det følgende presenteres funn fra dokumentstudien. Funnene fra bakgrunns- og forløpsfasene presenteres med utgangspunkt i "Garbage can-modellen" (Cohen et al. 1972 og 1976), som er et organisasjonsteoretisk perspektiv for å forstå beslutningsprosesser med en analytisk inndeling av elementene i beslutningsprosessen.

I følge modellen består beslutningsprosessen av fire strømmer. Først strømmer av aktører som har med seg energi og kunnskap, dernest strømmer av problemer som alltid vil finnes i organisasjonen, strømmer av løsninger som finnes i organisasjonen og tilsist strømmer av beslutningsmuligheter der autoritative beslutninger fattes. Når de omtalte strømmene møtes, vil problemene finne sin løsning.

5.1 Bakgrunn

Som redegjort for i figur 2, knyttes bakgrunn til hvorfor UNN valgte å gå i gang med arbeid med ny organisasjonsmodell (perioden mars t.o.m. september 2007). UNN hadde frem til vedtak av ny organisasjonsmodell i desember 2007, i store trekk hatt en uendret organisering siden 1990-tallet. Dette medfører imidlertid ikke fravær av organisasjonsdiskusjoner, men at disse bare i liten grad har vært ført ut i UNN. I etterkant av organisasjonsdiskusjon på ledersamlingen i 2005 kom en diskusjon rundt klinikkorganisering, men denne tonet ut uten sporbare endringer. Den kan imidlertid oppfattes som en forløper for etterfølgende prosesser.

5.1.1 Aktører

Aktører bringer med seg energi og kunnskaper inn i utviklings- og omstillingsarbeidet, og har med seg både problemer og løsninger. To direktører er sentrale aktører i fasen. Først direktør til 20.08.07, Knut E. Schrøder, som i 23 år hadde vært en markant direktør. I artikkel om Schrøders varslede avgang i Pingvinen 27.04.07, uttalte styreleder: *"Han har tenkt på hva som er best for UNN, og det er rett av han å slutte."* Artikkelen kan, sammen med artikkel i Pingvinen 31.08.07, tolkes slik at Schrøder sto i veien for "fremskrittet". I sistnevnte artikkel heter det han trakk seg *"... for å la en ny direktør være med på å forme den nye organiseringen for fremtiden."* Dernest direktør fra 20.08.07, Tor Ingebrigtsen, som kom til stillingen med bakgrunn senest som fagdirektør i Helse Nord. Det er ikke urimelig å anta at Ingebrigtsen ved tiltredelsen hadde med seg tankegods fra Helse Nord, som dermed kan betraktes som en aktør i bakgrunnen. Vi ser et linjeskifte i styresakene etter at Ingebrigtsen tiltrådte både hva gjelder tempo for prosessen og et høyere konkretiseringsnivå for målsettinger og løsninger.

Andre aktører i fasen er et aktivt styre med en styreleder som har lederbakgrunn fra privat sektor samt erfaring som styreleder for Helse Nord. Dette åpner for at ideer om organisasjonsløsninger også siver inn fra privat sektor og fra overordnet nivå. Tillitsvalgte, ansatte og ledere har en noe tilbaketrasket rolle i fasen. Det samme kan sies om Universitetet i Tromsø (UiT), selv om universitetsfunksjonen omtales tydelig gjennom dokumentene. To aktører, som blir sentrale i forløpsfasen, annonseres nå (sykehusledelsens møte 27.09.07): Konsulentfirmaet Agenda Muusman og prosjektorganisasjonen. Konsulentfirmaet skal ifølge Web-nyhet 27.09.07 bistå prosjektet, og presenteres med referanse til andre sykehusprosjekter.

5.1.2 Strømmer av problemer: Både ovenfra og nedenfra

Overskriften refererer til at det formuleres problembeskrivelser fra ulike hold. Det er ledelsen som både ser behov for utvikling og omstilling, og som initierer denne. Dette skjer i styresak 14/07 (07.03.07), der utgangspunktet er en argumentasjon om en driftssituasjon som preges av misforhold mellom oppgaver og tilgjengelige ressurser samt manglende innfrielse av økonomiske balansekrav og eierbestillinger. Dette utdypes gjennom de etterfølgende styresakene 36/07 (15.05.07) og 55/07 (03.09.07). I førstnevnte vises det til at *"Behovet for å prioritere oppgaver og strømlinjeforme prosesser og ressursbruk er sterkt og påtrengende."* I sistnevnte utdypes dette ytterligere, og knyttes til bl.a. høyt kostnadsnivå og at ny teknologi og nye funksjoner øker kostnadene uten at tilstrekkelige ressurser tilføres for å løse oppgavene med dagens arbeidsmåter og organisering. Også konsekvenser for økonomisk handlingsrom og konkurransevne (pasienter og fagfolk) fremheves som problematiske.

Det fremkommer imidlertid også signaler om endring nedenfra. Vi ser dette eksempelvis gjennom enquêtes i Pingvinen. I enquête 06.07.07 uttrykker en leder forventning til ny direktør om at han skal vurdere om UNN er hensiktsmessig organisert. I enquête 28.09.07 fremkommer forventninger til omstillingen, der en tillitsvalgt uttaler at organisasjonen *"... har funket i mange år, men i dag er det ikke godt nok, og det er på tide med forandringer."*

Materialet viser også en rekke uttrykk for diagnostisering av organisasjonens problemer med tilhørende "reseptforeskrivning". Dette skjer både gjennom innspill fra påtroppende direktør (Pingvinen 06.07.07), i styresaker (55/07) og gjennom innlegg på ledersamling (Web-nyhet 07.09.07). Diagnosene knytter seg blant annet til at organisasjonen har blitt for bred og at det er for stor avstand mellom kjernevirksomhet og toppledelse. Videre at det er uklare ledelseslinjer, problemer med å skille mellom linjeansvar og stabsfunksjoner samt manglende nytenkning om samnhørende fagområder. Reseptene omhandler å lage nye organisatoriske strukturer for å bøte på disse problemene.

5.1.3 Strømmer av løsninger: Tidlig identifisering av løsninger

Overskriften refererer til at det i prosessen kommer opp et sett av løsninger. Dette enten som svar på problemstrømmene eller også at løsninger søker problemer i den forstand at en ikke går veien om problembeskrivelsen.

Av den initierende styresak 14/07 fremgår det ikke at kartlegging og analyse av problemer ligger til grunn for løsningene som skisseres langs fire hovedstrategier: Organisasjonsutvikling, kvalitetsarbeid, samhandling og pasientforløp samt universitetsfunksjoner. Fokus på tidlig identifisering av løsninger videreføres gjennom fremlegg på styreseminar (styresak 36/07), der tenkning om klinikkorganisering allerede nå stod sentralt. Av saken fremgår at det er: *”Enighet i styret om at en organisasjonsstruktur som fremmer deltakelse fra operativt nivå i øverste strategiske ledelse, som fremmer helhet og sammenheng i pasientbehandlingen og som samtidig ivaretar behovet for en håndterlig styringsstruktur, må være et mål.”*

Gjennom styresak 36/07 og Pingvinen 31.08.07 kan vi også spore klare innspill med hensyn til hvordan andre sykehus har løst tilsvarende problemstillinger: Navngitte nordiske sykehus trekkes frem som idégrunnlag, metode og forbilde. Samtidig som det skjeles mot andre sykehus og moderne organisasjonsoppskrifter med klinikkorganisering, fremkommer imidlertid også signaler om at *”Vi skal ikke lage noe blåkopi av andre sykehusmodeller, men endre organisasjonen til det vi mener UNN er best tjent med....”* Det uttales som viktig å bevare det som er bra i UNN (prosjektleder i Pingvinen 28.09.07).

De målsettingene som skisseres for utviklings- og omstillingsarbeidet er relativt klare (jfr. punkt 1.4). Med hensyn til organisasjonsutvikling formuleres det i styresak 14/07 hovedmål om *”... en håndterlig, faglig ledelsesstruktur, samt en organisasjon med nødvendig personellmessig fleksibilitet og dynamikk ...”* Arbeidet langs de skisserte hovedstrategiene skal samlet sett gi en organisasjon som både leverer etter bestillinger fra eier og er tilpasset gitte økonomiske rammer. Arbeidet skal være basert på kvalitets- og forbedringsarbeid i dynamisk samspill mellom ledelse og ansatte.

Samtidig er det slik at målsettinger og hovedstrategier endres både med hensyn til antall og formuleringer fram til styresaken der ny organisasjonsmodell blir vedtatt (styresak 84/07, 17.12.07). Målsettingen om at arbeidet skal bidra til en ny, felles organisasjonskultur kom opp gjennom styringsgruppens møte 27.09.07, og presenteres senere gjennom både Web-nyhet og styresaker. Den gjøres imidlertid ikke til gjenstand for inngående omtale i materialet.

5.1.4 Beslutningsmuligheter: Løpet legges

Begrepet beslutningsmuligheter knytter seg til situasjoner der det er legitimt å ta beslutninger. De omtalte styresakene 14, 36 og 55/07 representerer tre slike. Her raffineres problem-beskrivelser, målsettinger og mulige løsninger. Sistnevnte sak legger ved sin henvisning til vurderingen av dagens organisasjonsmodell og organisering ved andre sykehus samt antydning av løsning med hensyn til klinikkorganisering, langt på vei endelig løsning på plass. Konkret skisseres en løsning med samling av klinisk virksomhet ”... i omlag 6 enheter (klinikker eller lignende)....”. Verktøyet for den videre prosess er etablering av prosjekt LUO.

Tid er også et sentralt beslutningsforhold: I den initierende styresak 14/07 skisseres en tidshorisont for arbeidet på tre til fem år. Gjennom styresak 55/07 endres dette til et mer komprimert løp over ett år. Tidsfaktoren tematiseres forøvrig ved flere anledninger i denne fasen, blant annet i Pingvinen 31.08 og 14.09.07, der det å ikke konkludere for tidlig og å gå klokt fram fremheves. Sistnevnte i følge direktøren for ”... å få på plass en god og levedyktig organisasjon for fremtiden.” (Pingvinen 14.09.07).

5.2 Forløp

Som redegjort for i figur 2 knyttes begrepet ”Forløp” til perioden oktober 2007 - august 2008, til to faser benevnt forløpsfase 1 og forløpsfase 2. I denne perioden ble arbeidet med ny organisering synliggjort i organisasjonen i større grad enn tidligere. Dette både gjennom mange artikler i Pingvinen, hyppige Web-nyheter, møteorienteringer og e-post.

5.2.1 Forløpsfase 1 (oktober t.o.m. desember 2007)

Fasen omfatter arbeidet som ledet fram til vedtak av ny organisasjonsmodell.

5.2.1.1 Aktører

Andre aktører slik som tillitsvalgte, ledere og ansatte, som tidligere hadde en mer tilbake-trukket rolle, blir nå mer sentrale: Tillitsvalgte gir innspill gjennom representasjon i prosjektorganisasjonen (prosjektforum og styringsgruppe) og regulerte drøftinger. Tillitsvalgte fremhever seg selv som en viktig ressurs i forhold til å være motiverende og konflikt-dempende (Pingvinen 12.10.07). Ledere og ansatte engasjeres i prosjektfora (prosjektforum og fokusgruppe) og allmøter.

Ved gjentatte anledninger bringes det henstillinger fra direktør, prosjektledelse og konsulent-firma om at ansatte må delta aktivt i prosessen: Eksempelvis uttaler direktøren i Pingvinen 12.10.07 forventninger om at ansatte må erkjenne situasjonen, delta i utforming av nye løsninger og være villige til å delta i omstillingen. Det heter både at ”*Han tror de beste ideene*

til hvordan UNN kan drives smartere, finnes hos de ansatte.”, og at ansatte ”... må komme i forkant med de gode ideene, og ikke bare fokusere på problemene.”

Også UiT, brukerutvalg og eksterne samarbeidspartnere blir mer synlige gjennom deltakelse i prosjektets styringsgruppe. Hertil blir prosjektorganisasjon, prosjektleder og konsulentfirma aktive bidragsytere både hva angår fasilitering av prosessen og innhenting og presentasjon av erfaringer samt løsninger fra lignende prosesser. Arbeidsmiljøutvalg og verneombudsapparatet engasjeres bare i mindre grad ut fra materialet.

5.2.1.2 Problemstrømmer: Økonomifokus og høyt tempo

Det holdes også nå et fokus på problembeskrivelsen fra bakgrunnsfasen. Et forhold som betones tydeligere er den effekten ny organisering skal gi i forhold til den økonomiske omstillingen. Konkret skal effekten av LUO dekke inn ca. 30 millioner kroner av omstillingsbehovet (Pingvinen 21.12.07). Men det trekkes også opp nye ”baktepper”: Gjennom presentasjonen av prosjektets mandat (Web-nyhet 01.10.07) skisseres en konflikt mellom spesialisthelsetjenestens økende spesialisering med tilhørende fagorganisering på den ene side, og forventninger om helhetlige pasienttilbud og pasientforløp på den annen. Det fremkommer at framtidig organisering må søke å vektlegge det sistnevnte forholdet.

Det meldes gjennom materialet også om problematiske sider ved prosessen: Tillitsvalgte advarer mot uheldige konsekvenser som slitne ansatte og misfornøyde pasienter, og det gis en problembeskrivelse med omstillingstrette ansatte samt en situasjon hvor nedskjæringer gir økt arbeidspress og sykefravær (Pingvinen 12.10.07). Også Arbeidsmiljøutvalget (møte 06.12.07) uttrykker bekymring. Gjennom innspill til LUO-forum (Pingvinen 09. og 23.11.07) problematiseres både tempo og deltakelsesmuligheter. Førstnevnte knytter seg både til tidsfaktoren og at en tegner organisasjonskart for tidlig. Sistnevnte ved at en avgrenses til bare å kommentere fremlagte forslag. En innsender påpeker at ansatte må få delta på en mer grundig måte ut fra at *”Ledelsen med Styret «eier» ikke sykehuset mer enn de ansatte, de er satt til å lede.”* Andre innsendere argumenterer med motsatte fortegn både m.h.t. at prosessene ikke må være for lange, utålmodighet etter konkrete forslag og at ansatte må engasjere seg.

I Pingvinen 12.10.07 uttrykker konsulentfirmaet en advarsel mot troen på at organisatoriske og ledelsesmessige grep er løsningen på alle problemer. Menneskelige sider ved å stå i endringsprosesser tematiseres også. Konsulentene uttaler imidlertid at de fleste blir fornøyd i ettertid. Ansatte må forstå og se mulighetene for forbedringer: *”Utfordringen fremover blir å skape et felles «bilde» av UNN som flest mulig kan bli enig om.”*

I fasen foretas det kartlegging av sterke og svake sider ved dagens organisering. Resultater fra dette arbeidet i prosjektets ulike fora presenteres i Web-nyhet 23.10.07. Sterke sider omhandler hva en skal ta med fra gammel til ny organisasjon: Her fremkommer bl.a. organisasjonskultur (f.eks. åpenhet, entusiasme, frihetsgrader og synlig direktør), tverrfaglig ledelse, faglig begrunnede beslutninger, entreprenørskap samt omdømme. Under svake sider, som omhandler hva som skal bli annerledes og bedre ved ny organisering, fremkommer bl.a. økt ledelsesfokus på kjernevirksomhet, tydeligere ledelseslinjer og håndterbare enhetsstørrelser med riktig kontrollspenn. Videre fremheves helhetlig resultatansvar, klar rollefordeling mellom linje og stab/støtte, samhandling på tvers, klare mål og økonomisk styring. Materialet ble senere benyttet som kilde for formulering av kriterier for utforming av ny organisering.

5.2.1.3 Løsningsstrømmer: En logisk vei mot en ny organisasjonsmodell

Mandat for prosjektet presenteres i Web-nyhet 01.10.07: Det skal utvikles en organisasjonsmodell som ”... setter UNN i stand til å løse sine oppgaver mest mulig effektivt med høy kvalitet og god service.” I forlengelsen av styresak 55/07 er det her inntatt nye kjennetegn ved ny organisasjonsmodell om at denne bl.a. skal muliggjøre helhetlig virksomhetsstyring, og være fleksibel og tilpasset de til enhver tid gjeldende økonomiske rammer. Styringsgruppen drøfter, i lys av rammevilkår, elementer som større og mer fleksible enheter samt organisatorisk transparens (møte 04.10.07). Mål og føringer for arbeidet omtales også i Web-nyhet 02.10.07. Her fremkommer et nytt forhold ved organisasjons- og ledelsesstruktur som knytter seg til vurdering av antall mellomlederstillinger og sammenslåinger av sengeposter.

I forhold til løsninger, skisseres en ”... logisk vei frem mot en ny organisasjonsmodell.” (Web-nyhet 02.10.07). Veien skisseres å gå via fire hovedaktiviteter der en starter med identifisering av ønskede kjennetegn/kriterier for ny organisasjon. Dernest skal en gå videre med arbeid med pasientlogistikk og organisatorisk funksjonalitet. Endepunktet er først en beskrivelse av mulige organisasjonsløsninger og ledelsesstrukturer og dernest et konkret forslag. Organisatorisk funksjonalitet knyttes til bl.a. målsettinger, styring og planlegging, logistikk, organisering og ledelse samt adferd, kultur og verdier (Web-nyhet 12.10.07).

Tilnærmingen med kriterier bygger på den omtalte kartleggingen av sterke og svake sider. Gjennom Web-nyhet 08.10.07 heter det at kriterier skal utvikles ved hjelp av egne organisasjonserfaringer kombinert med bruk av kunnskap om organisasjonsutforming. Kriteriene som skal danne grunnlag for vurdering av organisasjonsløsninger presenteres i Web-nyhet 12.10.07. Kriteriene omtaler blant annet helhetlige pasientforløp og tydelig ledelse og styring (styringsdyktig toppledergruppe, økt ledelsesfokus på kjernevirksomheten, tyde-

ligere ansvar og myndighet). Videre struktur for helhetlig styring og ledelse (tydelig resultatansvar, hensiktsmessige enhetsstørrelser og håndterlig kontrollspenn), effektiv og fleksibel kapasitets- og ressursutnyttelse samt et godt arbeidsmiljø (bl.a. utvikling og vedlikehold av felles verdier og tydelig organisasjonskultur). Direktøren omtaler i Pingvinen 12.10.07 ny organisering som et puslespill der *”Utfordringen er å få brikker som ved første øyekast ikke ser ut til å passe sammen, til å gli inn i hverandres spor og danne et bedre sykehus.”*

5.2.1.4 Beslutningsmuligheter: Ny organisasjonsmodell vedtas

Etter at ledelse, prosjektledelse, tillitsvalgte og styre hadde omtalt tidsfristene for arbeidet som for knappe (bl.a. Pingvinen 12.10.07), besluttet styret på styreseminar 05 - 06.11.07 både å utsette sluttbehandling av forslaget til organisasjonsplan med én uke og å redusere forutsatt detaljeringsnivå (Web-nyhet 07.11.07).

Forslag til ny organisasjonsmodell publiseres som Web-nyhet 13.11.07, og omtales som resultat av et bredt engasjement. Av hørings svarene (Web-nyhet 04.12.07) fremgår det at en altoverveiende andel høringsinstanser støtter forslaget om klinikkorganisering (8 klinikker). Det fremkommer samlet sett svært få negative kommentarer til forslaget.

Forslag til ny organisasjonsmodell vedtas gjennom styrets behandling av styresak 84/07 (17.12.07). Hovedelementer er en organisering i 10 klinikker, 2 strategiske driftssentra og 4 stabsenheter. Lederne for disse og direktør utgjør toppledelsen. Flere klinikker enn forutsatt kobles til ønske om større funksjonalitet og håndterbare ledelsesutfordringer. Modellen uttales å ha en innebygget fleksibilitet slik at klinikkantallet kan reduseres. Klinikkenes tillegges et helhetlig resultatansvar, og organiseringen forventes å redusere direktørens kontrollspenn samt avstanden mellom kjernevirksomhet og toppledelse. Klinikstrukturen forventes videre å legge til rette for systematisk arbeid med pasientforløp, tydeligere profilering av universitetsfunksjoner samt bedre medvirkning fra ansatte og brukere. Innenfor klinikkene skal det etableres et antall avdelinger som er lavere enn dagens, avdelinger kan inneholde flere spesialiteter og det åpnes for samordningsgevinster gjennom sammenslåinger og reduksjon av mellomlederstillinger. Endelig avdelingsstruktur skal fastsettes når klinikkjefer er tilsatt.

I saken fremheves det som et generelt utviklingstrekk at andre sykehus søker å løse utfordringer med intern samordning og virksomhetsstyring ved å slå sammen avdelinger i større enheter som klinikker. Videre at sykehus som har gjennomgått denne type prosesser, har lyktes i å begrense kostnadsveksten til et nivå en ikke ville ha nådd ved tidligere organisering. Organisasjonsmodellen uttales å ha en fleksibilitet slik at den kan endres i takt med tekno-

logisk endring og rammebetingelser. Parallelt med utlysning av klinikkjefstillinger skal det planlegges og iverksettes ulike delprosjekter som forberedelse til klinikkdannelsen. Styret gir direktøren fullmakter i forhold til implementering og beslutning av klinikkinterne strukturer.

5.2.2 Forløpsfase 2 (januar til august 2008)

Fasen omfatter arbeidet med detaljutforming og implementering av ny organisasjonsmodell.

5.2.2.1 Aktører

Sentrale aktører i fasen er direktør, prosjekt, ledere, tillitsvalgte og ansatte. Styret har en mer tilbaketrukket rolle. Prosjektets fora for innspill (prosjektforum, fokusgruppe og LUO-forum) benyttes ikke aktivt. I denne fasen engasjeres ledere, ansatte og tillitsvalgte i ulike delprosjekter samt at allmøtene videreføres. Tillitsvalgte engasjeres gjennom styringsgruppe og i forhold til regulerte drøftinger. Fra prosjektets styringsgruppe (møte 30.04.08) etterlyses en sterkere involvering fra tillitsvalgte ”... som ressurspersoner og «lim» for å bidra til vellykket implementering.” Også UiT, brukerutvalg og eksterne samarbeidspartnere er aktører gjennom prosjektets styringsgruppe. Konsulentfirmaet inntar en mindre synlig rolle, men deltar ”i kulissene” (bl.a. ved ansettelse av nye ledere).

Fra 31.03.08 kommer en ny aktør på banen: Nye klinikkjefer og ledere for strategiske drifts-sentra og stabsenheter (Web-nyhet 31.03.08). Disse blir, sammen med direktør og prosjekt, en aktiv toppledergruppe og drivkraft for å detaljformere vedtatte løsninger og å sikre framdrift.

5.2.2.2 Strømmer av problemer: Deltakelse, engasjement og informasjon

Økonomi er et vedvarende fokus. Da Magnussen-utvalgets forslag forespeilet mulighet for ”friske midler” var direktøren klar på at slike ikke ville løse omstillingsbehovet med den konsekvens at ”... det pågående arbeidet må fortsette med uforminsket innsats.” (lederartikkel Pingvinen 06.06.08). Økonomi omtales også i lederartikkel 20.06.08, der det fremkommer at den økonomiske effekten av LUO er budsjettert for tidlig i året. Det uttales en åpenhet for at implementeringen kan være problematisk m.h.t. startvansker og raske effekter.

Deltakelse fra ansatte og ledere tematiseres også nå. Styringsgruppen etterlyser (møte 07.02.08) at allmøtene må nyttes for å sikre deltakelse og medbestemmelse. Registrert usikkerhet blant ansatte tematiseres ved flere anledninger, bl.a. i direktørens lederartikkel i Pingvinen 15.02.08. Han registrerer at enkelte er utålmodige for å komme i gang, mens andre er urolige og føler uttrygghet. Begge reaksjonene omtales som forståelige, og det erkjennes at elementer ved prosessen kan virke både skremmende og irriterende. I forhold til ansattes opplevelser av prosessen trekkes det i lederartikkelen i Pingvinen 28.03.08, en lang linje der

det heter at en om noen år vil” ... *humre litt over de forestillinger vi hadde om ting før endringene kom. Men det vil etter hvert bli aksept for det som om noen år er en selvfølge.*”

Problemer med at informasjon ikke når fram til de ansatte tematiseres i Pingvinens lederartikkel 14.03.08. Dette bidrar, sammen med manglende deltakelse i omstillingsarbeidet, til liten forståelse for endring. Konkret hevdes det at stikkordene modernisering og utvikling ikke når fram, og at mange tenker ”... «*sparing og effektivisering*» når *LUO* er tema i møter og rundt lunsjbordene.” Som ”botemiddel” skisseres både klinikksjefenes kommende dialog med ansatte og det å lytte til motstandere og skeptikere fordi disse kan gi gode innspill. I forhold til tidsfaktoren, som tidligere har vært oppfattet som et problem, uttaler direktøren i Pingvinen 18.07.08, at en nok har lyktes i å balansere involvering og tempo.

Ni av ti klinikksjefer intervjues i form av en enquête i Pingvinen 14.03.08. På spørsmål om hva som blir den vanskeligste oppgaven knytter svarene seg blant annet til å tilpasse og utvikle virksomheten til rammene, å beholde godt arbeidsmiljø, å lage strukturer for faglighet, kvalitet og effektivitet samt å skape arenaer for samarbeidsutvikling. På ledersamling i januar 2008 skisserer prosjektleder forhold ved ledelse og kultur som problematiske i prosessen: Det må konkret skje en bevegelse fra en oppfattet ”omkamps- og bortforklaringskultur” til en ”beslutningskultur” (Web-nyhet 30.01.08).

5.2.2.3 Strømmer av løsninger: Klinikkdannelse, delprosjekter og prosessforbedring

Målsetting for fasen er konkretisering av vedtatt organisasjonsmodell og implementering av denne fra 15.06.08 (Web-nyheter 23.01 og 21.02.08). I forhold til målsetting og mandat for arbeidet, skisseres fem delprosjekter som forberedelse til klinikkdannelsen: Organisering av stab/støttefunksjoner, styringsparametre og -systemer, senge- og poliklinikkressurser, lederstøtte og organisasjonsutvikling samt etablering av observasjonspost.

Gjennom materialet omtales særlig de tre førstnevnte delprosjektene. Hva angår stab/støttefunksjoner foretas det både kartlegging av eksisterende funksjoner og informasjonsinnhenting fra andre sykehus. Fokus er arbeidsfordeling og overføring av oppgaver mellom det som betegnes som strategiske staber på sykehusnivå og stab/støtte for klinikksjefer. Konkret uttales det en målsetting om at kompetansen skal spres ut i klinikkene uten at antall ansatte økes, og at strategiske staber skal designes i forhold til klinikkdannelsen (Web-nyhet 23.01.08 og Pingvinen 15.02. og 07.05.08). Delprosjektet om styringsparametre knyttes til ledelsesinformasjon og beslutningsgrunnlag for blant annet optimal kvalitet og ressursutnyttelse samt økonomistyring. Nødvendigheten av styringsparametre kobles til endring i rammebetingelser

og til Lean-prosesser, der fokus skal være pasientforløp, kapasitetsutnyttelse og arbeidsmiljø (Web-nyhet 23.01.08).

Delprosjektet om senge- og poliklinikkressurser er et sentralt bidrag i forhold til klinikkdannelsen. I Web-nyhet 06.02.08 beskrives et "bakteppe", der disse ressursene er for lite fleksibelt organisert, og derfor må gjøres til gjenstand for koordinering i form av sammenlåing av små sengeposter og poliklinikker med påfølgende reduksjon av mellomledere. Pingvinen og Web-nyheter bringer ved flere anledninger omtale av delprosjektets arbeid, blant annet av en studietur til danske sykehus. Studieturen oppgis å ha gitt både inspirasjon og "aha-opplevelser" om hvordan en her arbeider for å få til fleksibel drift og bedre pasientflyt (Web-nyhet og Pingvinen 11.04.08). Det innhentes også norske erfaringer fra arbeid med pasientlogistikk og bedre utnyttelse av personalressurser (Pingvinen 29.02.08).

Omtale av Lean som prosessforbedringsmetode i forhold til pasientforløp viser en utviklingslinje fra styresak 84/07, via drøftinger i styringsgruppe og sykehusledelse (møter h.h.v. 07.02 og 26.02.08), fram til valg av Lean som metodikk fra høsten 2008. Pingvinens lederartikkel 15.08.08 proklamerer at "UNN skal bli et leansykehus". Det uttales at det å samle avdelinger i klinikker etter pasientflyt ikke er tilstrekkelig. Lean fremheves nå som verktøy for å lykkes med bedre pasientflyt, og det refereres til at metoden er nyttet med imponerende resultater ved europeiske sykehus. Lean oppgis å gi god systematikk i arbeidet med kartlegging og vurdering av arbeidsprosesser for å "... *eliminere ineffektivitet, sløsing og unødig kompleksitet.*" Det må i denne forbindelse skapes et bredt engasjement om betydningen av god logistikk hos de ansatte. Av materialet fremgår at både Gjennombruddsmetode og Pasientfokusert Redesign er drøftet som alternative prosessforbedringsmetoder (sykehusledelsens møte 26.02.08).

Klinikketableringen er det mest omtalte elementet. Det går en linje fra utlysningen av lederstillingene (j.fr styresak 84/07 og Pingvinen 04.01.08), via omtale av ansettelsesprosesser, presentasjon av nytilsatte ledere og den formelle etableringen av klinikker fram til direktørens fastsettelse av klinikkintern struktur. Klinikksjefenes rolle som helt sentrale premissleverandører i forhold til klinikkintern struktur betones ved flere sammenhenger: "Mens vi venter på klinikksjefene" er f.eks. overskrift på to lederartikler i Pingvinen (15. og 29.02.08). Nye ledere presenteres 03.03 og 14.03.08 gjennom henholdsvis Web-nyhet og oppslag i Pingvinen. Direktøren uttrykker ved disse anledninger at de nye lederne skal "... *realisere målet om å utvikle et fremtidsrettet universitetssykehus*", skape tettere kobling mellom drift og god økonomistyring samt skape bedre samordning av tilbud. Fra dette tidspunkt skjer

det en markant personfokusering av de nye lederne ved bruk av portrettbilder i organisasjonskart, på klinikkens internettsider og i Web-nyheter om deres virksomhet.

Ni av ti klinikkssjefer intervjues i form av en enquête i Pingvinen 14.03.08. I forhold til mål for jobben knytter svarene seg blant annet til utvikling av pasienttilbud og sykehus, en samlet sett styrket helsetjeneste og gode strukturer for utvikling. Videre til en fremtidsrettet organisering, mer helhetlige tjenester, at ressursene benyttes optimalt og at sykehuset trekker i riktig retning. Bakgrunn for ønske om jobben oppgis å ligge i forhold som det å lede UNN inn i fremtiden, bedre samarbeids- og samhandlingsmuligheter, påvirkningsmuligheter, tro på ledelse av endringsprosesser samt ønske om synergieffekter. Forventninger til de ansatte er blant annet aktivt engasjement og samarbeidsvilje i forhold til prosessen for klinikketablering, blikk for helhet, lojalitet til beslutninger og opptatthet av målene.

Formell etablering av syv av ti klinikker, strategiske driftssentra og stabsenheter skjer 31.03.08 (Web-nyhet). Det uttales at en nå går fra papirøvelser til implementering. Klinikksjefene får ved tiltredelse i oppdrag å utarbeide forslag til klinikkinterne strukturer etter elleve kriterier utformet etter føringer i styresak 84/07. Kriteriene, som først fremkommer som vedlegg til Web-nyhet 05.06.08, knytter seg blant annet til at organisatoriske løsninger skal imøtekomme føringer om riktig kontrollspenn, færre avdelinger og mellomledere samt bedre faglig og økonomisk ressursutnyttelse. Videre bedre samhandling, avklaring av stab/støttefunksjoner, godt arbeidsmiljø og god samhandling med tillitsvalgte og vernetjeneste. Fristen for forslag fra klinikksjefene settes til 23.06.08. Materialet viser et betydelig fokus og trykk på de klinikkinterne prosessene, kriteriene og forholdet til tillitsvalgte (møter i sykehusledelse og styringsgruppe). Denne prosessen får også uttrykk i Pingvinens lederartikkel 23.05.08, der det fremholdes at nye strukturer vil gi muligheter for bedret arbeidssituasjon og pasientbehandling, og det appelleres om *”... at alle tar inn over seg at det må gjennomføres reelle endringer i alle klinikkene hvis vi skal nå de målene vi har satt oss!”*

5.2.2.4 Beslutningsmuligheter: Klinikkinterne strukturer og videre arbeid

Styrets vedtak i sak 84/07 ga direktøren utstrakte fullmakter i forhold til implementeringen, både ved å fastsette klinikkinterne strukturer samt å foreta endringer i vedtatt struktur når dette vurderes som hensiktsmessig. Direktørens beslutninger fremkommer gjennom såkalte beslutningsnotater. Det første, vedrørende organisering av senge- og poliklinikkressurser kom som Web-nyhet 08.06.08.

Det neste, vedrørende klinikkintern struktur, kom som Web-nyhet 27.06.08, og ble presentert på informasjonsmøte 01.07.08. Direktøren trekker her linjer mellom klinikkjefenes oppdrag m.h.t. klinikkintern struktur og de ulike delprosjektene i LUO. Seks av åtte fremlagte forslag til klinikkintern struktur godkjennes. Samtlige klinikker får oppdrag for videre utredning (bl.a. ressursutnyttelse, reduksjon av enheter og mellomledere samt samordningsgevinster). Det poengteres som viktig at ”... *det videre organisasjonsutviklingsarbeidet gir fleksible løsninger, slik at endring og tilpasning til varierende ytre rammebetingelser er mulig.*” (beslutningsdokument 27.06.08). Godkjente forslag skal implementeres innen 15.10.08.

Styret orienteres om prosess og fremdrift gjennom fire orienteringssaker (sakene 04, 13, 22 og 31/08). I sak 39/08 (14.08.08) behandles arbeidet for økonomisk balanse i 2008. Av saken fremkommer budsjetterte effekter av LUO samlet og fordelt pr. klinikk. Gjennom vedtak legges det til grunn en samlet budsjettert effekt av LUO på kr. 96,5 mill. i 2009. LUO-prosjektet opphører som prosjektorganisasjon 16.06.08 (styringsgruppens møte 07.02.08), og styringsgruppen har sitt siste møte 24.06.08. Ansvar for videre utviklings- og omstillingsarbeid legges nå til linjeorganisasjonen. Som styrking av arbeidet ansettes tidligere prosjektleder som ass. direktør med ansvar for videre utvikling og omstilling (Web-nyhet 12.06.08).

6 Analyse

Oppgavens tre problemstillinger er omtalt i kapittel 1. Hver av problemstillingene representerer en avhengig variabel, som Ringdal (2007) omtaler som de fenomener som vi ønsker å forklare gjennom undersøkelsen. Med utgangspunkt i de tre perspektivene har vi utledet tre uavhengige variabler (i form av operasjonaliserte forventninger, se kapittel 3) som forklaringsvariabler på hver avhengig variabel.

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte i hvilken grad de uavhengige variablene utledet av perspektivene kan bidra til å forklare organisasjonsendringens bakgrunn, forløp og mulige utfall. Hva angår bakgrunn og forløp sitter vi med funn fra dokumentstudien. Spørsmålet er i hvilken grad de operasjonaliserte forventningene til funn utledet av perspektivene gjenfinnes og innfris i materialet fra dokumentstudien. Dette danner utgangspunkt for drøfting og resultater. I forhold til teoretisk fremskrivning av mulige utfall søker vi å tegne tre mulige framtidbilder med utgangspunkt i de operasjonaliserte forventninger fra hvert perspektiv sammenholdt med empiriske observasjoner fra dokumentstudien. Start- og slutt punkt har vært h.h.v. august 2008 og desember 2009. Som omtalt i kapittel 4, vil vi i forhold til analysen også benytte egne erfaringer fra UNN og observasjoner underveis i prosessen. I analysen vil vi også trekke inn relevant litteratur.

6.1 Bakgrunnsfasen

Med utgangspunkt i de operasjonaliserte forventningene utledet av perspektivene, har vi ordnet funn og analysen av disse i underoverskriftene: 1) Aktører, 2) hvem initierte utvikling og omstilling?, 3) kartlegging og analyse av problemer, skissering av løsninger samt målsettinger og 4) hva var instrument for utvikling og omstilling?

6.1.1 Aktører

Denne fasen, hvor det ble lagt klare føringer for både forløp og til dels også løsning, var relativt lukket med to sentrale aktører: Direktør og styre. Andre aktører som trådte tydeligere fram i forløpsfasen (ledere, ansatte, tillitsvalgte, prosjekt, konsulentfirma m.fl.) var mer tilbaketrukket her.

6.1.2 Hvem initierte utvikling og omstilling?

En operasjonalisert forventning utledet av et rasjonelt perspektiv er at det er ledelsen som ser behov for og initierer utvikling og omstilling. Ut fra et institusjonelt perspektiv initieres utvikling og omstilling nedenfra eller i møte med initiativ ovenfra. Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv vil en se at utvikling og omstilling initieres av ledelsen som svar på endringer i omgivelsene der det å bevare legitimitet og overlevelse blir sentralt.

Materialet viser at det var ledelsen som så behov for utvikling og omstilling samt initierte denne. Dette skjedde med utgangspunkt i en økonomisk presset driftssituasjon med eierkrav om økonomisk balanse. Økonomiske forhold ble oppgitt å skape et tydelig misforhold mellom oppgaver og ressurser samt å true handlingsrom og konkurransevne. Gjennom dette ble også legitimiteten overfor eier utfordret ved at balansekrav og eierbestillinger ikke ble innfridd. I tillegg ble det fremhevet et uttalt misforhold mellom ressurser, arbeidsmåter og organisering.

Utover dette er vi, som ansatte, kjent med at det i forkant av prosessen var oppfatninger om at den gjeldende organisasjonsmodellen med bl.a. svært autonome avdelinger med utstrakt delegasjon, relativt flat struktur og en liten toppledelse kanskje ikke var framtidens løsning. Dette fremkom allerede på ledersamlingen i 2005, der det blant annet ble uttrykt behov for bedre faglig forankring i toppledelsen, tettere kontakt mellom klinikk og ledelse, bedre horisontal samhandling samt bedre oppfølging av myndighetskrav. Det kan også hevdes at organisasjonsmodellen var utformet i en vekstperiode, med annen eier samt for en "spesiell direktør".

At endring ble initiert fra toppen samsvarer med operasjonaliserte forventninger både ut fra et rasjonelt og et nyinstitusjonelt perspektiv. Sistnevnte ved at deler av bakgrunnsargumentasjonen for endring knyttet seg til krav og forventninger fra eier med hensyn til

faglige bestillinger, økonomi, styring og kontroll. Det kan således oppfattes et behov for å sikre legitimitet. Samtidig er det også slik at det fremkom et møte mellom initiativ ovenfra og nedenfra i organisasjonen. Initiativene nedenfra kan kanskje tolkes som uttrykk for tre forhold: At organisasjonen ut fra erfaringer ble opplevd som endringsmoden, at økonomiske omstillingsprosesser over tid hadde skapt ønske om organisasjonsendring samt at direktørskiftet ga anledning til å formulere endringsforventninger. Dette trekker i retning av å se et institusjonelt forhold ved utviklings- og omstillingsprosessen. Oppsummert ser vi at operasjonaliserte forventninger fra samtlige perspektiver innfris i materialet.

6.1.3 Kartlegging og analyse av problemer, skissering av løsninger samt målsettinger

Operasjonaliserte forventninger utledet av et rasjonelt og et institusjonelt perspektiv er at kartlegging og analyse av problemer ligger til grunn for de løsninger som velges. Etter førstnevnte perspektiv er målsettinger klart og entydig formulert, mens det etter det sistnevnte betones at organisasjonen er kompleks med mange mål og at denne er mer enn et målrealiseringssystem. Hva angår løsninger er forventningen utledet fra et rasjonelt perspektiv at en har oversikt over disse og kan velge de beste. Ut fra et institusjonelt perspektiv vil en stå overfor et mer uoversiktlig terreng der en ikke har en slik oversikt. Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv vil en se at løsninger på problemer kommer i forkant, og at målsettinger først og fremst er symboler med hensikt å styrke legitimitet.

Det lå ikke noen eksplisitt kartlegging og analyse av problemer til grunn for den initierende styresaken i mars 2007. Mye av det ikke uttalte lå kanskje i tidligere organisasjonsdiskusjoner som omtalt foran. I fasen ser vi imidlertid at det, fra påtroppende direktør, gjennom styresaker og på ledersamling, skjedde en diagnostisering av organisasjonens problemer med påfølgende ”reseptforeskrivning”. Gjennom dette trådte det tidlig fram et løsningsbilde som er gjenkjennbart i forhold til de løsninger som ble skissert både gjennom styresaken i september og i endelig organisasjonsmodell. Den første kartlegging av sterke og svake sider ved gjeldende organisasjonsmodell skjedde først i forløpsfasen, og etter at styresaken i september hadde lagt sterke føringer for løsningen.

Til tross for manglende eksplisitt kartlegging og analyse viser styresakene i perioden likefullt en linje fra de første relativt rundt formulerte hovedstrategiene (mars), via en klarere utpeking av aktuelle organisasjonsløsninger (april), til en konkretisert løsning i form av klinikkorganisering og nær endelige målformuleringer for utviklings- og omstillingsarbeidet i september. En slik gradvis utvikling av mål kan forsiktig tolkes i retning av å innfri en institusjonell forventning, der terrenget er uoversiktlig og der en ikke har oversikt over alle mulige

løsninger. På den annen side fremkom det relativt tidlig føringer med hensyn til hva løsningen skulle bli. Da LUO-prosjektet ble etablert i september, kan det således langt på vei oppfattes som et verktøy for å skissere, detaljere, forankre og implementere klinikkorganiseringen.

Vi ser at forslag om løsning på organisasjonens problemer dels kom svært tidlig i prosessen, samtidig med nær endelige målsettinger for utviklings- og omstillingsarbeidet og dels uten en eksplisitt kartlegging og analyse av problemene. Dette, og det faktum at større sammenlignbare sykehus er organisert etter en klinikk/divisjonsmodell, trekker i retning av å se prosessen i lys av et nyinstitusjonelt perspektiv. Klinikkorganisering er et akseptert reformtiltak og signaliserer modernitet. Vi ser et linjeskifte i tidlig identifisering av løsninger mellom april og september som kan knyttes til direktørskiftet.

Oppsummert ser vi at løsninger på problemer uten forutgående kartlegging og analyse kom tidlig i prosessen. Dette er i tråd med en forventning fra et nyinstitusjonelt perspektiv. At målsettinger ble utviklet gradvis kan på den ene side tolkes som et institusjonelt funn, mens det på den annen side er slik at målsettingene ble raffinert i retning av den løsningen som ble valgt. Dette siste forholdet trekker i retning av et rasjonelt perspektiv med hensyn til målsettinger. Hva angår forventningene om valg av løsning utledet av et rasjonelt og institusjonelt perspektiv, ser vi at det tidlig i prosessen kun ble fokusert på én løsning og at alternative løsninger ikke beskrives i materialet. Vi finner ikke uttrykk for forventningen utledet av forhandlingsvarianten av det rasjonelle perspektivet om at det foretas en kartlegging av ressurser og interesser hos interne og eksterne aktører.

6.1.4 Hva var instrument for utvikling og omstilling?

En operasjonalisert forventning utledet av et rasjonelt perspektiv er at formell struktur er det sentrale styringsinstrument for utvikling og omstilling, mens dette nedtones i forventningen ut fra et institusjonelt perspektiv der fokus blir uformelle normer og endring av organisasjonskultur. Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv vil forventningen knytte seg til adoptering av moderne organisasjonsoppskrifter.

Vår erfaring er at UNN over tid har vektlagt forhold ved organisasjonskultur og en kulturbasert ledelsestilnærming. I dette lys er det påfallende at fokus på organisasjonskultur som element langt på vei var fraværende i utviklings- og omstillingsprosessen. I materialet fra bakgrunnsfasen omtales organisasjonskultur gjennom en sent inntatt målsetting om å få til en ny felles organisasjonskultur. I motsetning til andre målsettinger, blir ikke denne gjort til gjenstand for inngående omtale. I stedet var det forhold ved formell struktur, i tråd med

forventningene utledet av et rasjonelt perspektiv, som fremsto som sentralt instrument for utvikling og omstilling. Dette skjedde gjennom både problembeskrivelser, skissering av løsninger og beslutninger.

I forhold til forventningene utledet fra et nyinstitusjonelt perspektiv ser vi at det aktivt ble innhentet erfaringer fra tilsvarende prosesser og organisasjonsløsninger ved sykehus andre steder. Enkelte av disse ble endog fremhevet som forbilder. Vi ser også at språkdrakten som ble benyttet i forhold til arbeidet, var krydret med moderne organisasjonsuttrykk. Disse forhold peker i retning av å innfri forventninger utledet fra et nyinstitusjonelt perspektiv. Samtidig ble det uttalt at en ikke skulle lage en blåkopi av andres løsninger. Det endelige resultatet ligner imidlertid påfallende på løsninger valgt ved sammenlignbare sykehus.

Vi har også utledet operasjonaliserte forventninger om hvorvidt organisasjonen kan designes og redesignes etter behov. Dette er mulig ut fra forventninger både fra et rasjonelt og et nyinstitusjonelt perspektiv. I forhold til forventningen fra sistnevnte legger oppskrifter for ”god organisering” viktige føringer for valg av formell struktur. Forventningen fra et institusjonelt perspektiv tilsier at dette er vanskelig fordi institusjonalisert identitet trues, med motstand som resultat. Det var særlig i forløpsfasen at det fremkom uttrykk for forventningen utledet fra et rasjonelt perspektiv. Dette ved en uttalt forventning om at organisasjonen kan designes og redesignes etter behov med henvisning til både rammebetingelser, teknologiske endringer og ved andre behov for fleksibilitet (f.eks. klinikkinterne strukturer og antall klinikker). Som vi vil omtale under forløpsfasen, kan det også sees innslag av moderne organisasjonsideer i den nye organisasjonsmodellen.

6.2 Forløpsfase 1 og 2

De to forløpsfasene behandles samlet i det følgende. Med utgangspunkt i operasjonaliserte forventninger utledet av perspektivene, har vi ordnet våre funn og analysen av disse i underoverskriftene 1) Aktører, 2) Styring og planlegging av prosessen, 3) Tidsdimensjonen, 4) Dialog, samarbeid, forhandlinger og kompromisser, 4) Fokus for endring og 5) Samordning av samhandling mot måloppnåelse.

6.2.1 Aktører

I forløpsfase 1 (oktober t.o.m. desember 2007) møtte utviklings- og omstillingsarbeidet, med dets målsettinger og tildels beskrevne løsninger, organisasjonen for alvor. Arbeidet ble mer synlig enn tidligere, og nye aktører kom på banen: Ledere, ansatte, tillitsvalgte, brukerutvalg

og eksterne representanter. Prosjektetableringen brakte inn prosjektledelse, og ikke minst et konsulentfirma som kom til å prege utviklings- og omstillingsprosessen.

I forløpsfase 2 (januar til august 2008) skulle vedtatt organisasjonsmodell både detaljformeres og implementeres, og det ble igangsatt en rekke prosjekter rundt dette. Nytt i forhold til fasen foran var at styret, i lys av fullmakter gitt til direktøren, hadde en mer tilbaketrukket rolle. Det samme gjaldt konsulentfirmaet. Direktøren fremsto med sine fullmakter i en klarere beslutningsrolle. Fra 31.03.08 kom en ny aktør: Nye klinikkjefer og ledere for strategiske driftsentra og stabsenheter som drivkraft for konkretisering, framdrift og implementering.

6.2.2 Styring og planlegging av prosessen

En operasjonalisert forventning utledet fra et rasjonelt perspektiv er at utviklings- og omstillingsprosesser kan planlegges og styres fra toppen. Ut fra et institusjonelt perspektiv kan slike prosesser være vanskelig å planlegge og å styre. Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv vil forventningen være at ledelsen i mindre grad trykker på med hensyn til implementering.

Av materialet for forløpsfase 1 fremkommer en godt gjennomført prosess m.h.t. styring etter oppsatte planer både hva angår aktiviteter, organisering og framdrift. Ledelsen og prosjektet maktet å skape en ramme rundt arbeidet med tilretteleggelse for deltakelse (prosjektfora og allmøter) og fasilitering av prosessen med hensyn til metodikk (kartlegging og en tilnærming bygget på kriterier og egenskaper ved framtidig organisasjonsmodell). Videre gjennom erfaringsinnhenting fra andre sykehus og produksjon av ”baktepper” for nødvendigheten av endring med tilhørende løsningsforslag. Hertil kom klarhet i kurs, der det ikke ble levnet tvil om hvor en skulle (klinikkorganisering), hva en var villige til å ta inn av innspill og når forslaget skulle foreligge. Slikt sett innfrir planlegging og styring av prosessen langt på vei forventningen fra et rasjonelt perspektiv.

Også for forløpsfase 2 viser materialet et velregissert forløp fra ledelsens og prosjektets side som klart trekker i retning av å innfri forventningen utledet fra et rasjonelt perspektiv. Dette for det første ved at en på en vellykket måte maktet å knytte de nye delprosjektene opp mot problemkomplekset bak utviklings- og omstillingsarbeidet, mot aktivitetene med kriterier og egenskaper ved ny organisering i foregående fase, og ikke minst som forberedelse til klinikketableringen. Gjennom delprosjektene skjedde det både kartlegging, erfaringsinnhenting fra andre sykehus og et valg av metodikk (Lean) som virket førende på arbeidet. Stab/støtte-prosjektet ble knyttet til den forestående avklaring av slike funksjoner i snittet mellom strategiske staber og klinikk, mens prosjektene om styringsparametre og senge- og

poliklinikkressurser ble knyttet opp mot både kvalitet, ressursutnyttelse og pasientforløp. Senge- og poliklinikkprosjektet tematiserte dessuten klart behovet for bedre koordinering og sammenslåing av enheter med påfølgende stillingsreduksjoner.

For det andre maktet en å skape oppmerksomhet og også forventninger til klinikk-etableringen, der mange avklaringer av stor betydning for de ansatte skulle skje. Dette skjedde både i forbindelse med omtale av ansettelsesprosessen, ved velregisserte markeringer der nye ledere ble presentert og deres sentrale rolle ble fremhevet, og ved formell etablering av nye enheter. Klinikketableringen ble gitt en tett relasjon til problemkomplekset bak utviklings- og omstillingsarbeidet, og ble fremhevet som fremtidsvalget. For det tredje skjedde det fra klinikketableringen og fram til fastsetting av klinikkintern struktur et svært strukturert arbeid med klare føringer både i forhold til klinikksejefenes oppdrag (elleve kriterier) og framdrift. Av materialet mener vi også å se en gjennomtenkt og tydelig informasjonsstrategi.

6.2.3 Tidsdimensjonen

En operasjonalisert forventning utledet fra et rasjonelt perspektiv er at ledelsen vil forsøke å gjennomføre utviklings- og omstillingsprosesser i løpet av kort tid. Ut fra et institusjonelt perspektiv skjer slike prosesser gradvis gjennom tidkrevende prosesser.

I den initierende styresak 14/07 (mars) ble det skissert en tidshorison for utviklings- og omstillingsarbeidet på tre til fem år. Tidshorisonen ble i styresak 55/07 (september) betydelig komprimert til at ny organisering skulle være på plass innen juni 2008 med etterfølgende implementering og arbeid med pasientforløp. Førstnevnte tidsangivelse trekker i retning av å innfri en institusjonell forventning til prosessen. Sistnevnte signaliserer, i henhold til en operasjonalisert forventning fra et rasjonelt perspektiv, en rask prosess: Et komprimert løp der løsning må velges tidlig for etterfølgende ”installasjon”. Endring i tidsdimensjon skjedde i den nye direktørens første styresak. Tilbakemeldingene på tid fra aktører ga seg to utslag: En kort utsettelse av styremøtet i desember og redusert detaljeringskrav for fremlagt forslag med konsekvenser for arbeidet i neste fase. Ved avslutningen av LUO-prosjektet uttalte direktøren, i lederartikkel i Pingvinen, seg fornøyd med å ha oppnådd en balanse mellom involvering og tempo. Samlet sett mener vi at forventningen utledet av et rasjonelt perspektiv innfris.

6.2.4 Dialog, samarbeid, forhandlinger og kompromisser

Vi har omtalt at det innenfor det rasjonelle perspektivet kan sees to varianter: En hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. Ut fra den sistnevnte, har vi formulert en operasjonell forventning om dialog, samarbeid, forhandlinger og kompromisser i prosessen.

I forløpsfase 1 ble det tilrettelagt for dialog og samarbeid gjennom deltakelse fra ansatte, ledere og tillitsvalgte gjennom prosjektets ulike fora. Arbeidstakerorganisasjonene var hertil representert i styret, og omtalte seg selv som motiverende og konfliktdempende i forhold til prosessen. Informasjonsmengden ut i organisasjonen var betydelig. Gjennom informasjonen ble det fokusert både på problemer og løsninger samt gitt oppfordringer til ansatte om deltakelse. Det ble blant annet uttalt at det var de ansatte som hadde de gode ideene, og vi ser en opptatthet fra ledelsens side hva angår forventningen om dialog og samarbeid.

Det tids- og innholdsmessig komprimerte løpet fra oktober til desember skjedde ikke uten klare bekymringsmeldinger nedenfra i organisasjonen: Materialet viser tilbakemeldinger om omstillingstretthet, negative arbeidsmiljøkonsekvenser, høyt tempo samt manglende deltakelsesmuligheter og eierskap til prosessen. I forhold til tidsdimensjonen ser vi et gjennomslag for tilbakemeldinger nedenfra ved beslutning om at endelige løsninger på alle nivåer i ny organisasjonsmodell ikke trengte å være på plass når denne skulle vedtas. Dette kan betraktes som et kompromiss i forhold til å få til større deltakelse i detaljutformingen av de strukturer hvor ansatte skulle inngå, og hvor drøftinger etter hvert skulle foregå. Oppsummert la prosjektets strukturer i fasen til rette for dialog og samarbeid, og vi kan se utslag for et lite kompromiss i forhold til tidsdimensjonen med mulige konsekvenser for senere faser. Utover dette fremkommer ikke funn med hensyn til den omtalte forhandlingsvarianten hva angår forhandling og kompromisser.

Det skjedde en endring i deltakelsesmuligheter fra forløpsfase 2: Mens det i første fase var etablert ulike prosjektfora, ble deltakelsesmulighetene i andre fase i større grad kanalisert gjennom delprosjekter og allmøter. Ut fra våre observasjoner ble flere ledere og tillitsvalgte også engasjert i klinikkinterne arbeider med hensyn til utforming av forslag til klinikkinterne strukturer. Utformingen av dette arbeidet varierte imidlertid i betydelig grad mellom klinikkene hva gjaldt åpenhet og breddetilnærming.

Manglende deltakelse og engasjement fra ledere og ansatte problematiseres i materialet. En kan stille spørsmål ved hvorfor dette ble oppfattet som et problem. Av lederartikkel i Pingvinen 14.03.08 fremkom et svar om at dette ga liten forståelse for endring. Informasjonsproblemer er ingen nyhet i forbindelse med organisasjonsendringer, og i nevnte lederartikkel ble det eksplisitt problematisert at gitt informasjon fra ledelse og prosjekt ikke nådde fram til de ansatte. Dette ga, sammen med manglende deltakelse og engasjement, som resultat at stikkordene modernisering og utvikling ikke nådde ut i organisasjonen i ønsket grad. Dette førte til at mange, i følge artikkelen, satte likhetstegn mellom ”sparing og effektivisering” og

LUO. Løsningen på den erkjente informasjonsutfordringen ble omtalt å ligge i klinikksjefenes tettere dialog med de ansatte. Klinikksjefene uttrykte, gjennom enquête 14.03.08, blant annet klare forventninger til ansattes engasjement, samarbeidsvilje, opptatthet av målene og lojalitet. På den ene side tolkes opptattheten av deltakelse og engasjement som genuin i forhold til utviklings- og omstillingsprosessen. Dette trekker i retning av innfrielse av forventninger utledet av forhandlingsvarianten med hensyn til dialog og deltakelse.

På den annen side kan en problematisere måten det ble invitert til deltakelse og engasjement på. Dette skjedde gjennom anledninger til å kommentere fremlagte løsningsforslag uten særlig forutgående diskusjon om grunnlag og løsning (jfr. LUO-forum). Dette virket kanskje ikke direkte befordrende på deltakelse og engasjement samt for eierskap til valgte løsninger. Sterke føringer for arbeidet med både delprosjekter og klinikkinterne strukturer kan nok også ha virket i denne retning. Reelt handlingsrom for andre tilnærminger var i utgangspunktet meget begrenset. Interessant nok gir materialet få uttrykk for motstand og protester utover det som kan tolkes gjennom at ansatte utviste manglende deltakelse og engasjement.

Vi registrerer også relativt klare signaler ut til lederne på ledersamlingen i 2008 om at sykehuset skal bevege seg fra en oppfattet ”omkamps- og bortforklaringskultur” til en ”beslutningskultur”. Dette signaliserte at lederne måtte forholde seg til både vedtatt organisasjonsløsning og føringene for implementering samt at kontrollelementet i forhold til virksomheten ble skjerpet (bl.a. budsjett og produksjon). Disse forhold trekker i retning av den hierarkisk orienterte varianten av det rasjonelle perspektivet der ledelsens analytisk-rasjonelle kalkulasjon er det sentrale trekk.

Det er kanskje stedet i oppgaven å ta opp at det kan fremstå som overraskende at utviklings- og omstillingsarbeidet så langt har skjedd uten særlig tydelig motstand og protester. Vi gjør oss i det følgende noen ”frie refleksjoner” rundt både dette og hvorfor ledelsen har ”sluppet unna” med en såvidt smal tilnærming til arbeidet hva angår deltakelse. Vi ser for oss flere mulige forklaringer. En av disse knytter seg til at den nye direktøren fikk en ”lett match” i forhold til organisasjonsendringen fordi det var en utbredt felles kriseforståelse i organisasjonen. Denne hadde utviklet seg gjennom vedvarende økonomiske omstillingsprosesser og erfaringer med gjeldende organisering. En annen vil kunne være at fagmiljøene og de ansatte tidlig forsto at den nye direktøren, med sin ryggdekning både i Helse Nord og i et aktivt styre, representerte en type ”overmakt”. Ansatte, tillitsvalgte og fagmiljøer skulle kanskje gjerne tydeligere ha vist sin motstand, men kom fram til at dette ville være relativt forgjeves. En tredje forklaring kan ligge i at de økonomiske omstillingsprosessene hadde gitt omstillings-

trette ansatte, tillitsvalgte og fagmiljøer som ikke hadde mye energi til å ta en større konflikt. Endelig kan en fjerde forklaring knyttes til den tidligere direktøren og tradisjonen om lojalitet: Utad kunne en være meget frittalende, men innad ble det forventet og utvist stor lojalitet.

Vi tror at det vil være komplisert å se for seg kun én enkelt forklaring. En mulig forklaring befinner seg kanskje i snittene mellom de skisserte. Vi tror at UNN ved oppstarten av utviklings- og omstillingsarbeidet var preget av en betydelig krisefølelse og omstillings-tretthet. Fagmiljøer og ansatte hadde i tillegg over tid også utviklet tvil om den gjeldende organiseringen var ”veien ut” av problemene. Så kom en ny direktør som det i utgangspunktet ble stilt store forventninger til både ut fra hans erfaring i organisasjonen, hans forankring i Helse Nord og ikke minst hans faglighet. Direktørskiftet innga således både forventninger og en positiv innstilling til nye løsninger. Ved etableringen av LUO-prosjektet ble det igangsatt et velregissert løp som var meget klart på retning og løsning. Direktør, styre og prosjekt åpnet i løpet ikke for brede prosesser og innspill som kunne tenkes å bryte med den valgte retning. Dette bidro nok til at mange tidlig resignerte for det en oppfattet som ”overmakten”. Løpet var lagt, og det ble etter hvert oppfattet å spille liten rolle å komme med innspill og protester. I tillegg hadde kanskje den nye direktøren arvet deler av en organisasjonsintern lojalitet. Vårt materiale fra dokumentstudien kan dokumentere deler av en slik sammensatt forklaring.

I en slik sammenheng kan en selvsagt stille spørsmålet: ”Når våkner bjørnen?”. Spørsmålet omhandler når motstand og protester kan forventes å komme. Her ser vi i skrivende stund (november 2008) tegn til at det skjer en ”oppvåkning” ved at det fremkommer motstand og protester når de klinikkinterne strukturene nå skal implementeres i detalj. Motstand og protester er så langt først og fremst synlige innenfor rammene av de enkelte klinikkene.

Uttrykk blant ledere og ansatte er et annet kjent fenomen ved organisasjonsendringer. Opplevelsen av uttrykk kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2002) relateres til overgangen fra det kjente til det ukjente, tap av identitet, endrede maktforhold, brudd på sosiale bånd, endringer i symbolsk orden, og utsikter til personlig tap. Dette var nok også en reell situasjon for mange underveis i utviklings- og omstillingsarbeidet. På den ene side omtalte direktøren uttrykk som en forståelig reaksjon i en prosess med såvidt mange ukjente faktorer. På den annen side ble det gitt liten beroligelse utover at en nok i framtiden ville ha et mer ”humorisk” forhold til de forestillingene en hadde før endringene kom. Vi velger å tolke dette funnet forsiktig i retning av en relativt lav oppfatning av menneskelige reaksjoner i prosessen. Dette kan tolkes som uttrykk for den hierarkisk orienterte varianten av det rasjonelle perspektivet.

Innslaget av forhandlinger og kompromisser er heller ikke særlig synlig i forløpsfase 2 utover at forslag til klinikkinterne strukturer både ble drøftet i prosjektets styringsgruppe der tillitsvalgte deltok, og at det ble gjennomført regulerte drøftinger med tillitsvalgte. Utover dette fremkommer ikke funn fra forhandlingsvarianten hva angår forhandlinger og kompromisser.

6.2.5 Fokus for endring

I forhold til forløp har vi formulert operasjonaliserte forventninger om at det ut fra et rasjonelt og et institusjonelt perspektiv er fokus på endring av henholdsvis formell struktur og organisasjonskultur. Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv er forventningen at det skapes en ferniss av moderne og tidsriktige løsninger, der det sentrale er å bevare legitimitet og overlevelse fra omgivelsene.

Fokus for endring i forløpsfase 1 lå klart på formelle strukturer, og forventningen fra et rasjonelt perspektiv innfris således. Dette fremkommer både gjennom problembeskrivelser, kartleggingsaktiviteter, tilnærmingen med ønskede kjennetegn/kriterier og egenskaper (organisatorisk funksjonalitet) ved ny organisering og ikke minst vedtak av ny organisasjonsmodell. Direktøren omtalte ved en anledning arbeidet med ny organisasjonsmodell som et puslespill der utfordringen var å få bitene til å gli sammen, noe som også klart trekker i retning av forventningen formulert ut fra et rasjonelt perspektiv.

Gjennom kartleggingen av organisasjonens sterke og svake sider fremhevet ledere og ansatte flere forhold som kan knyttes til organisasjonskultur. Forhold som f.eks. åpenhet, entusiasme og frihetsgrader ble trukket fram som elementer en ønsket å ta med inn i ny organisasjonsmodell. I etterkant av kartleggingen ble begrepet organisasjonskultur omtalt som ett av flere forhold i tilnærmingene med organisatorisk funksjonalitet og kriterier for ny organisasjonsmodell. Dette skjedde imidlertid uten inngående omtale, og vi mener således å se at begrepet ble nedtonet i det etterfølgende arbeid. Som et eksempel ser vi ved ordtelling i styresak 84/07 (vedtak av ny organisasjonsmodell), at begrepet organisasjonskultur er gjenstand for omtale ved tre anledninger: To ganger i forhold til gjentakelse av målsettingen om en ny felles organisasjonskultur, og en gang under risikovurdering som element i organisatorisk funksjonalitet. Til sammenligning omtales begrepene ”struktur” og ”strategisk” henholdsvis femti og tjue ganger. Vi ser altså at forventningen utledet av et institusjonelt perspektiv, der fokus ligger på kultur og endring av normer og verdier, ikke innfris.

Hva angår dimensjonen formell struktur versus organisasjonskultur, merker vi oss forøvrig også påpekningen fra konsulentfirmaet om at organisatoriske og ledelsesmessige grep ikke

var løsningen på alle problemer: Utfordringen var også å skape et felles bilde av organisasjonen som ansatte kunne slutte opp om. Uttalelsen griper kanskje et sentralt forhold når vi prøver å tegne fremtidsbilder m.h.t. mulige utfall av utviklings- og omstillingsprosessene.

Også i forløpsfase 2 ser vi et klart fokus for endring på formelle strukturer, og forventningen fra et rasjonelt perspektiv innfris således også her. De igangsatte delprosjektene knyttet seg til bl.a. endret organisering av virksomheten (senge- og poliklinikkprosjektet), ansvars- og oppgavefordeling (stab/støtteprosjektet) og ledelsesinformasjon (styringsparameterprosjektet).

Det varslede arbeidet med pasientforløp etter Lean-metodikk må, utover prosessforbedring, også kunne knyttes til endringer i formelle strukturer. Hva angår valg av Lean som prosessforbedringsmetode, er det interessant at Lean kan knyttes til et rasjonelt perspektiv: Sørås (2007) omtaler at Lean kan forankres i Scientific management, og fremhever at Lean som metode bygger på en mekanisk organisasjonsoppfatning og *"... representerer dermed en instrumentell og topporientert betraktningssmåte på organisasjonsutvikling."* (Sørås 2007:67). I sammenhengen er det også interessant at ledelsen underveis drøftet alternative tilnærminger som Gjennombruddsmetode og Pasientfokusert Redesign (PR). Førstnevnte bygger ifølge Sørås (2007) på en større grad av tilnærming nedenfra rundt opplevde forbedringsbehov, og har ikke som Lean et produksjonslinjefokus. Metoden kan med fokus og tilnærming knyttes til Human Relations, og dermed til et institusjonelt perspektiv. PR omtales av Sørås (2007) som en videreutvikling av Business Process Reengineering, og i forhold til våre perspektiver plasseres den opp mot Scientific Management, men med "islett" av Human Relations grunnet opptattheten av brukeropplevelse. Vi oppfatter valg av Lean som prosessforbedringsmetode som overensstemmende med en rasjonell forventning til utviklings- og omstillingsarbeidet.

Også klinikketableringen og arbeidet med klinikkinterne strukturer kan i hovedsak tolkes til å innfri en operasjonalisert forventning utledet av et rasjonelt perspektiv. Fra dag én var kriterier knyttet til eksempelvis kontrollspenn, færre avdelinger og mellomledere, ressursutnyttelse og samhandling førende for forslagene som skulle fremlegges for endelig beslutning. Av kriteriene fremgår også en opptatthet av arbeidsmiljø og samhandling med tillitsvalgte og vernetjeneste. Vårt inntrykk er imidlertid at disse forhold ble mindre vektlagt enn de øvrige ved endelig beslutning av klinikkinterne strukturer. Kriteriet om samhandling med tillitsvalgte og vernetjeneste fungerte i noen grad som dokumentasjon i forhold til de fremlagte forslagene.

I materialet er det imidlertid ett funn som kanskje kan tolkes i retning av et fokus på kultur: Ved tilsetningen av nye ledere for klinikker, strategiske driftssentra og stabsenheter skjedde det en markant personfokusering av disse. Utslag var organisasjonskart, Web-nyheter og intranettsider med portretter av de nye lederne og et fokus på deres gjøremål (vedlegg 7: Organisasjonskart med bilder). Å tolke dette funnet er ikke umiddelbart enkelt: Kanskje kan det tolkes i retning av ønsker om å søke tettere relasjoner mellom ansatte og ledelse, å skape et mykere fokus enn det endringer i formell struktur kan oppvise eller kanskje også et forsøk på å etablere et kulturelement i disse enhetene?

Vi har omtalt at det både i bakgrunns- og forløpsfasen var et fokus på hvordan tilsvarende sykehus hadde organisert virksomheten. Det har vært en betydelig erfaringsinnhenting både hva angår organisasjonsmodeller og erfaringer fra arbeid med intern samordning og virksomhetsstyring samt prosessforbedring og pasientflyt. Klinikkorganisering er i seg selv en moderne og tidsriktig løsning. I lys av problemkomplekset bak utviklings- og omstillingsarbeidet (bl.a. eierkrav om økonomisk balanse og oppfyllelse av faglige bestillinger), vil dette være elementer som vil kunne bidra til å skape legitimitet fra omgivelsene. Vi ser således også innfrielse av forventningen utledet fra nyinstitusjonelt perspektiv.

Ut fra et rasjonelt perspektiv har vi videre utledet en operasjonalisert forventning om at implementeringsprosessen er rasjonell og ofte har karakter av en ”installasjon”. Ut fra et institusjonelt perspektiv vil dette være vanskelig å se for seg. Her er oppmerksomheten rettet mot motstand mot endring og protester mot vedtatte løsninger. Ut fra dette perspektivet ”files” også endelige løsninger til underveis. Implementeringen av ny organisasjonsmodell og særlig klinikketableringen, bærer etter vår oppfatning preg av en installasjon. Klinikketableringen fikk meget klare føringer både i form av de omtalte kriteriene for utforming av forslag til klinikkintern struktur og kravet til framdrift. Med utgangspunkt i kriteriene var det bare begrenset anledning til å tilpasse løsningene til virksomhetenes egenart. I forhold til implementering av ny organisasjonsmodell har vi ikke funn i materialet som virker i retning av innfrielse av forventningen fra et institusjonelt perspektiv. Det er kanskje slik at denne forventningen blir mer synlig i den videre implementeringsprosessen innenfor klinikkene.

6.2.6 Samordning av samhandling mot måloppnåelse

På dette området har vi ut fra et rasjonelt perspektiv utledet en operasjonalisert forventning om at samhandling i organisasjonen kan samordnes mot måloppnåelse, mens dette er vanskelig betraktet ut fra et institusjonelt perspektiv fordi mål utvikles gradvis og endres underveis i en naturlig prosess.

Vi har tidligere fremhevet at løsningen med klinikkorganisering i realiteten ble fattet i bakgrunnsfasen. Etter vår oppfatning dreier mye av prosessen i forløpsfase 1 seg derfor om å gi klinikkstrukturen et innhold: Antall klinikker, plassering av avdelinger i disse, klinikkledelse med gjenspeiling i sykehusledelse og skissering av konsekvenser.

Under denne overskriften velger vi å se på enkeltelementer i organisasjonsmodellen, og søker å knytte disse til noen dominerende organisasjonsideer som beskrevet gjennom Røvik (2007). Vi vil i en slik sammenheng omtale ”avbyråkratisering”, bevegelse ”fra ledelse til styring” og bevegelse ”fra silo til prosessorientert organisering”. Klinikkorganisering er i seg selv både en moderne organisasjonsoppskrift som er valgt av mange sykehus, og en samling av ”grep”: Samling av kliniske avdelinger i færre og større enheter, tettere kontakt mellom kjernevirksomhet og toppledelse og forventning om flatere struktur. Videre sammenslåing av avdelinger innenfor klinikkene og reduksjon av mellomledere.

Utover dette viser organisasjonsmodellen likhetstrekk med det Røvik (2007) omtaler som avbyråkratisering. Begrepet betegner en bevegelse bort fra en byråkratisk organisasjonsform i retning av andre utforminger av formell struktur. Sentrale elementer er ”fleksibilisering” og ”kontraksjon”. Førstnevnte omfatter hyppigere organisasjonsendringer og bruk av midlertidige organisasjonsformer. Sistnevnte gir en mer sammentrukket organisasjon ved to bevegelser: Horisontal og vertikal kontraksjon. I dette bildet gjenkjenner vi fleksibiliseringen ved understrekingen av at ny organisasjonsmodell skal være fleksibel hva angår blant annet endringer i rammebetingelser og i forhold til teknologisk utvikling. Vi gjenkjenner også klinikkorganiseringen som en type horisontal kontraksjon ved at antall sideordnede avdelinger i klinikkene skal reduseres gjennom sammenslåinger. Dette med hensikt å oppnå bedre samordning av virksomheten og uttak av samordningsgevinster. Horisontalt skal det også være et fokus på pasientforløp som kjernebegrep i virksomheten.

Vi gjenkjenner også den vertikale kontraksjonen. Dette dels ved uttalte behov for å redusere avstand mellom kjernevirksomhet og toppledelse, å skape færre nivåer i organisasjonen og dels ved de føringer som legges for å redusere antall mellomlederstillinger. Redusert avstand mellom kjernevirksomhet og toppledelse samt færre nivåer, kan på den ene side sies å være realisert ved at klinikksjefene nå inngår i sykehusledelsen. På den annen side er klinikknivået et nytt nivå over avdelingsnivået, og antall nivåer sett herfra og opp er uendret i forhold til tidligere. Organisasjonen er slikt sett ikke blitt ”flatere”. Fokus på reduksjon av mellomledere knytter seg til sammenslåing av avdelinger innenfor klinikkene. Reduksjonen i antall avdelinger med samordningsgevinster i forhold til blant annet færre mellomledere, fremstår

som et av hovedbidragene i den såkalte "LUO-effekten" som skal gi budsjettmessige uttrykk i 2009 (styresak 39/08).

Også bevegelsen Røvik (2007) beskriver som fra ledelse til styring er gjenkjennbar. Mens ledelse handler om "... *desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning....*" (Røvik 2007:146) mellom ansatt og leder, omhandler styring "... *en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner.*" (Røvik 2007:146). I denne bevegelsen omtales bl.a. "Rehierarkisering", som knytter seg til grep for å styrke ledelsens styringsmuligheter. Utforming av ny sykehusledelse og etablering av klinikker kan, sammen med det uttalte behovet for bedre styringssystemer og styringsindikatorer, sees i dette lys.

Vi mener også å gjenkjenne deler av den bevegelsen som Røvik (2007) omtaler som fra silo til prosessbasert organisering. Denne uttrykker at en gjennom organisering vektlegger verdiskapende prosesser. Selv om det uttales at denne bevegelsen har i seg en skepsis mot den sentralt styrte organisasjonen, mener vi å kunne ha belegg for vårt synspunkt. Dette ved at ny organisasjonsmodell har som intensjon å nedbygge den tidligere funksjonsinndelte organisasjonen og samle enheter etter samhandling og pasientforløp som horisontal kjerneprosess. Lean som prosessforbedringsmetode for pasientforløp signaliserer også bevegelsen: Målet er å skape sammenhengende og mest mulig effektive prosesser.

Vi mener gjennom det forannevnte å ha gjenkjent at ny organisasjonsmodell bærer i seg innslag av flere moderne organisasjonsideer. Dette leder i retning av å se innfrielse av en operasjonalisert forventning til bakgrunnsfasen utledet fra et nyinstitusjonelt perspektiv: At utvikling og omstilling skjer med fokus på adoptering av moderne organisasjonsoppskrifter, at en nytter reformtiltak der det å fremstå som moderne og å sikre legitimitet blir sentralt samt at oppskriftene legger føringer for formell struktur. Vi har ved flere anledninger fremhevet at sykehuset både i bakgrunns- og forløpsfasene hadde et aktivt blikk utad mot løsninger valgt ved andre sykehus. Dette åpner for at det kan ha skjedd en adoptering av moderne organisasjonsoppskrifter som har gitt føringer for de valg som ble gjort i formell struktur.

Ut fra et rasjonelt perspektiv velges organisasjonsoppskrifter ut fra effektivitetsvurderinger. Organisasjonsideene, som vi mener å ha gjenkjent i materialet, har også til hensikt å bidra til økt effektivitet. Fokus for endring i perspektivet er formell struktur og at en gjennom denne kan samordne samhandling mot måloppnåelse. Vi mener at materialet kan tolkes i retning av å innfri forventningen fra dette perspektivet.

Materialet fremviser særlig i forløpsfase 2 en utpreget tro på at en gjennom det sentrale elementet i ny organisasjonsmodell, klinikkene, skal kunne samordne samhandling mot måloppnåelse. Forventningene til klinikkmodellens bidrag med hensyn til å løse det problemkomplekset som ble skissert som bakgrunn for utviklings- og omstillingsarbeidet er betydelige: Direktøren uttrykte forventninger til klinikkene som redskap både med hensyn til å oppnå en tettere kobling mellom drift og økonomistyring samt for bedre samordning av pasienttilbudet. Av enquête med klinikksjefene i forkant av tiltredelsen, fremkom at også disse så klinikkene som løsninger langs denne ”leia”. Forventningene ble videreført blant annet gjennom kriteriene for klinikksjefenes arbeid med forslag til klinikkinterne strukturer. Ved vedtak av klinikkintern struktur ble det også uttalt at de vedtatte løsningene skulle være fleksible i den forstand at de skulle kunne endres i takt med variasjoner i rammebetingelsene.

Det å samle avdelinger etter pasientflyt i klinikker ble imidlertid uttalt ikke å være tilstrekkelig: For å få ut potensialet i målsettingene om pasientflyt måtte en videre, og UNN ble i august 2008 flagget som ”Lean-sykehus”. Nå gikk fokus for arbeidet over fra rene formelle strukturer for sykehus og klinikker til arbeidsprosesser for å ”... *eliminere ineffektivitet, sløsing og unødig kompleksitet*” (Pingvinen 15.08.08). Dette vil, sammen med det fortsatte fokus med hensyn til å innfri kriteriene for klinikkinterne strukturer (bl.a. ytterligere reduksjon av enheter og mellomledere), trolig åpne for nye klinikkinterne organisasjonsendringer på ledelsens vei mot realisering av utviklings- og omstillingsarbeidets målsettinger.

Oppsummert observerer vi en innfrielse av forventningen utledet fra et rasjonelt perspektiv om at samhandling i organisasjonen kan samordnes mot måloppnåelse. Det er ikke uten videre lett å se at forventningen utledet fra et institusjonelt perspektiv innfris. Vi har også trukket fram at ny organisasjonsmodell bærer i seg innslag av flere moderne organisasjonsideer. Dette leder i retning av å se også innfrielse av en operasjonalisert forventning fra et nyinstitusjonelt perspektiv.

6.3 Teoretiske fremskrivninger med hensyn til mulige utfall

Tilnærmingen til teoretiske fremskrivninger av mulige utfall av utviklings- og omstillingsprosessen er omtalt foran. Start- og endepunkt er henholdsvis august 2008 og desember 2009.

6.3.1 Mulig utfall etter et fremtidsbilde tegnet ut fra et rasjonelt perspektiv

Med utgangspunkt i et rasjonelt perspektiv har vi utledet tre operasjonaliserte forventninger. Disse knytter seg for det første til at utfallet av utviklings- og omstillingsprosessen blir som planlagt av ledelsen og i tråd med vedtatte planer og oppsatte mål. Dernest at det er konsistens

mellom intensjon, tiltak og resultat dersom installasjon skjer etter den planen som er lagt, og tilsist at endring i formell struktur medfører endringer i menneskelig adferd.

Høsten 2008 skjer det en vellykket implementering av de organisatoriske strukturene for klinikker, strategiske driftssentra og stabsenheter. Dette bidrar til bedre faglig og økonomisk ressursutnyttelse gjennom bedre samhandling med konsekvenser for pasienttilbud og pasientflyt, mer helhetlig styring av virksomheten samt en reduksjon av antall avdelinger og mellomledere. Det utvikles gradvis et bedre arbeidsmiljø ved at det oppnås større samsvar mellom oppgaver og ressurser. Delprosjektene om stab/støttefunksjoner, styringsparametre og senge- og poliklinikkressurser leverer vesentlige bidrag til at en lykkes med dette: Stab/støtteprosjektet legger grunnlaget for at klinikkene får godt tilpassende tjenester fra stabsavdelinger og strategiske driftssentra. Dette gir særlig klinikkjefene tilstrekkelig administrativ støtte til å kunne ivareta aktive ledelsesfunksjoner i klinikk og sykehusledelse. Styringsparameterprosjektet bidrar med ledelsesinformasjon som gir bedre beslutningsgrunnlag for både ledelse, kvalitet og ressursutnyttelse. Senge- og poliklinikkprosjektet legger grunnlag for bedre koordinering av faglig virksomhet i form av fleksibel bruk av ressurser, pasientflyt m.v. Bruken av Lean som prosessforbedringsmetode for pasientflyt viser, som ved andre sykehus der metoden har vært benyttet, imponerende resultater. En lykkes med å kartlegge, vurdere og å endre arbeidsprosessene slik at disse fremstår som langt mer rasjonelle og strømlinjeformede enn tidligere.

Den nye sykehusledelsen med tett kobling mellom kjernevirksomhet og strategisk ledelse blir en sentral drivkraft i forhold til ovennevnte. De ansattes atferd endres på en uproblematisk måte i tråd med ny organisering, nye arbeidsformer og nye arbeidsprosesser. Deres engasjement gir vesentlige bidrag til arbeidet. Høsten 2008 griper sykehuset fatt i målsettingen om en ny felles organisasjonskultur. Dette arbeidet blir et viktig bidrag til at en lykkes med utviklings- og omstillingsarbeidet. Den klare markeringen av de nye lederne underveis i prosessen bidrar til å skape identifisering med enhetenes og sykehusets målsettinger.

Samlet sett innfris målsettingene for utviklings- og omstillingsarbeidet. UNN fremstår nå som et styrket universitets- og regionsykehus med forbedrede lokalsykehusfunksjoner, og ikke minst bedret økonomisk handlingsrom. Utviklings- og omstillingsarbeidet har gitt vesentlige bidrag til dette, og det ser ut som om sykehuset kommer i økonomisk balanse ved utgangen av 2009. Det er altså en tett sammenheng mellom målsettinger, vedtak, iverksetting og resultat.

Dette utfallet vil i tillegg gi UNN et betydelig bedre omdømme overfor eier og samarbeidspartnere. Overfor eier har UNN utviklet seg fra å ha vært et ”problemsykehus” grunnet manglende økonomisk styring til å bli et ”mønstersykehus” som andre kan rette blikket mot. Samarbeidspartnerne vil hertil oppleve langt bedre og mer tilpassede tilbud.

6.3.2 Mulig utfall etter et fremtidsbilde tegnet ut fra et institusjonelt perspektiv

Med utgangspunkt i et institusjonelt perspektiv har vi utledet fem operasjonaliserte forventninger. Disse knytter seg for det første til at utfallet av utviklings- og omstillingsprosessene ”files til” i møtet mellom initiativ ovenfra og nedenfra, og at utfallet således blir et resultat av kompromisser. For det andre at utfallet er høyst usikkert i forhold til vedtatte planer og formulerte mål. For det tredje at løsningene utvannes, slik at resultatet kan bli annerledes enn planlagt. Derneft at en etter mye innsats for å få til endring går tilbake til gamle måter å fungere på: Praksisfeltet endres lite mens endringer først og fremst skjer i det ytre. Tilslutt at det ikke først og fremst er formell struktur som gir endringer i menneskelig adferd.

Med oppløsningen av LUO-prosjektet i juni 2008 og forankring av det videre utviklings- og omstillingsarbeidet i linjen fra høsten 2008, stopper noe av framdriften opp. Det viser seg etterhvert som en svært vanskelig oppgave for klinikkjefene å få gjennomslag for føringene for klinikketableringen når vedtatt klinikkintern struktur skal implementeres. Det samme gjelder for lederne av strategiske driftssentra og stabsenheter. Klinikkjefene møter etterhvert motstand, frastøting og treghet fra mange ledere og ansatte når de forsøker å realisere samordnings- og effektiviseringsgevinster i form av avdelingssammenslåinger, reduksjon av mellomledere og bedre faglig samarbeid og pasientflyt. Samlet gir dette også en negativ effekt i forhold til arbeidsmiljøet. I forhold til arbeidet med pasientflyt etter en tilnærming med Lean oppleves det at ansatte ikke slutter opp om arbeidet så helhjertet som forutsatt.

Situasjonen oppstår med bakgrunn i at vedtatte løsninger og føringer for arbeidet tildels er på kollisjonskurs med uformelle normer, oppfatninger og tradisjoner som har preget virksomheten og fagmiljøene over tid. En møter nå resultatet av at sykehuset i utviklings- og omstillingsarbeidet i så liten utstrekning tok utgangspunkt i elementer som kan relateres til organisasjonskultur. I det hastige forløpet ble det også lagt liten vekt på breddetilnærminger både hva gjaldt problemforståelse og utarbeidelse av løsninger med konsekvenser for både deltakelse og engasjement fra ledere og ansatte samt eierskap til resultatet. Konkret finnes det bare i mindre grad et felles bilde av organisasjonen som ansatte og ledere slutter opp om.

På denne bakgrunn blir det en heller løs sammenheng mellom målsettinger, fattede vedtak, iverksetting, handlinger og resultater. De ansattes atferd lar seg ikke utelukkende styre av endringer i formelle strukturer, arbeidsmåter og arbeidsprosesser. Påpekningen fra konsulentfirmaet om at organisatoriske og ledelsesmessige grep ikke var løsningen på alle problemer viser etterhvert sin berettigelse.

I denne situasjonen vil sykehuset trolig føle et press i retning av to forhold: For det første vil en forsøke å gripe fatt i arbeidet med en ny felles organisasjonskultur. En vil imidlertid trolig oppleve at dette ikke er et element som er like formbart som formell struktur. For det andre vil en måtte gå inn med en ny tilnærming der en gjennom forhandlinger inngår kompromisser i forhold til både elementer ved klinikketableringen, delprosjektene og arbeidet med pasientforløp. De endelige løsningene på disse områdene fremstår derfor etterhvert i en modifisert utgave. Gjennom dette oppstår også en risiko for at endringene forblir på det ytre plan, og at virksomheten fortsetter å fungere etter tidligere arbeidsmåter og arbeidsprosesser innenfor skallet av nye organisatoriske strukturer. Samlet sett vil sykehuset stå tilbake med løsninger som ikke gir de forventede faglige og økonomiske resultatene. I desember 2009 står en i en situasjon der det er tydelig at det økonomiske balansekravet ikke vil bli innfridd. Dette åpner for nye runder med utviklings- og omstillingsarbeid for å oppnå økonomisk balanse innen utgangen av 2010.

6.3.3 Mulig utfall etter et fremtidsbilde tegnet ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv

Med utgangspunkt i et nyinstitusjonelt perspektiv har vi utledet fire operasjonaliserte forventninger. Disse knytter seg for det første til at resultatet representerer en moderne idé som ikke i særlig grad følges, og som følgelig ikke gir store effekter. For det andre at gamle strukturer overlever og fungerer videre mens det er etablert en ferniss av nye og moderne løsninger utad mot omgivelsene. Dernest at bruk av utbredte og aksepterte reformtiltak ikke nødvendigvis gjør organisasjonen mer effektiv. Til sist at endring er symbol og seremoni ved at formelle strukturer og prosesser er endret, ikke nødvendigvis kjerneaktiviteten og menneskelig adferd.

Sentralt i fremtidsbildet står at når LUO-prosjektet er oppløst og ansvaret for videre framdrift er lagt til linjen, vil det fra høsten 2008 være et merkbart avtakende trykk i forhold til implementering av vedtatte løsninger og føringer for arbeidet. Dette skjer på bakgrunn av at det gjennom ny organisasjonsmodell er adoptert og implementert et sett av organisasjonsopp-skrifter som både signaliserer modernitet og som bidrar til å skaffe legitimitet fra omgivelsene. Det avtakende presset med hensyn til implementering og oppfølging bidrar til at de gamle avdelingsstrukturene og de eksisterende uformelle normer, oppfatninger og tradisjoner

som har preget virksomheten og fagmiljøene over tid, i stor grad lever videre innenfor de nye overbygningene (klinikker, strategiske driftssentra og stabsenheter).

De moderne organisasjonsoppskriftene gjør ikke i seg selv organisasjonen mer effektiv enn tidligere. Likevel oppfatter omgivelsene organisasjonen som moderne gjennom dens bruk av tidsriktige løsninger. Manglende faglige og økonomiske resultater blir imidlertid synlige tidlig i 2009 ettersom det ikke tas ut tilstrekkelige effekter av ny organisasjonsmodell. Dette vil tidlig bli registrert og problematisert av eier, og vil med stor sannsynlighet danne grunnlag for nye runder med utviklings- og omstillingsarbeid. Vi står her i ytterste konsekvens overfor en klar frikobling mellom målsetting, vedtak, iverksetting og resultater.

6.3.4 Å spå om framtiden

En klisjé heter ”at det er vanskelig å spå om framtiden”. Likevel: Etter å ha tegnet tre fremtidsbilder med hensyn til mulige utfall, velger vi å ytre vår forsiktige oppfatning av hva vi tror at utfallet kan bli.

Vi tror for det første at det endelige utfallet ikke vil fremstå som predikert av én enkelt fremtids tegning. Vi står overfor en langt mer kompleks virkelighet enn som så. Som omtalt i punkt 3.2 griper hvert av perspektivene bare enkelte aspekter av virkeligheten i den forstand at enkelte forhold rendyrkes og andre følgelig utelates eller nedtones. Ut fra rendyrkede perspektiver får en således lett et ensidig blikk på virkeligheten, og perspektivmangfold blir et stikkord for å skape en bredest mulig forståelse.

Med dette utgangspunkt, tror vi for det andre at det nok heller er grunn til å tro at det endelige utfallet vil være sammensatt av elementer fra alle fremtidsbildene. Vi tror konkret at utfallet som er tegnet ut fra det rasjonelle perspektivet etterhvert vil bli ”supplert” med at ledelsen underveis i implementeringen kommer til å oppleve motstand, frastøting og treghet fra fagmiljøer, ansatte og ledere i forhold til de vedtatte løsningene. Dette gjør at ledelsen trolig må velge en tilnærming med større grad av forhandlinger med påfølgende innslag av kompromisser rundt endelig utforming av løsningene. De endelige løsningene vil på denne bakgrunn etterhvert fremstå i en modifisert utgave, og vil derfor heller ikke fullt ut gi de forventede faglige og økonomiske resultatene.

Vi tror også at de moderne organisasjonsoppskriftene som er vedtatt innført, ikke vil vise seg å gi de forventede resultater. Dette fordi disse ikke har den nødvendige forankring hos fagmiljøer, ansatte og ledere samt fordi disse ikke nødvendigvis passer med de arbeidsmåter og de arbeidsprosesser som har vært praktisert over tid. Det er derfor en mulighet for at

virksomheten fortsetter å fungere etter tidligere arbeidsmåter og arbeidsprosesser innenfor ”skallet” av nye organisatoriske strukturer. Vi ser særlig for oss at bruken av Lean som prosessforbedringsmetode lett vil kunne ”møte kvist” ute i organisasjonen.

I lys av dette oppnås neppe økonomisk balanse i 2009. Spørsmålet blir hvordan organisasjonen og dens ledelse vil møte dette. Trolig åpnes det for nye runder med utviklings- og omstillingsarbeid i en organisasjon som da er enda mer omstillingstrett enn den var i mars 2007. Dette vil gjøre arbeidet svært krevende, og en bør kanskje ved denne anledning reflektere rundt om det kan finnes andre og bredere tilnærminger enn de som tidligere ble valgt.

7 Konklusjoner og oppsummering

Tema for oppgaven har vært å studere hvordan organisasjonsendringen ved UNN i perioden mars 2007 til august 2008 kan forstås og aller helst forklares med utgangspunkt i tre organisasjonsteoretiske perspektiver (rasjonelt, institusjonelt og nyinstitusjonelt perspektiv). Perspektivene har utstyrt oss med ulike utsiktspunkter eller tilnærminger.

Oppgaven bygger på tre problemstillinger knyttet til tre tidsmessig definerte faser i utviklings- og omstillingsarbeidet (jfr. punkt 1.1): En bakgrunnsfase der problemstillingen er hva som var bakgrunnen for at UNN igangsatte arbeidet med ny organisasjonsmodell (P1). En forløpsfase der problemstillingen er hvordan arbeidet med ny organisasjonsmodell har forløpt så langt, og hvordan prosessen har vært lagt opp (P2). I forhold til disse fasene og problemstillingene bygger oppgaven på empiri fra en dokumentstudie. Hertil kommer en tredje problemstilling (P3) som knytter seg til hvordan en kan se for seg mulige utfall ut fra teoretiske fremskrivninger bygd på nevnte perspektiver. I forhold til alle problemstillingene bygger oppgaven på operasjonaliserte forventninger til funn utledet fra perspektivene.

I denne delen av oppgaven redegjør vi for hovedfunn i forhold til problemstillingene, begrensninger og feilkilder i studien samt for oppgavens konklusjoner i forhold til eksisterende og fremtidig forskning.

7.1 Hovedfunn i forhold til problemstillingene

Bakgrunnen for utviklings- og omstillingsarbeidet kan kobles til både økonomiske forhold, erfaringer med den gjeldende organisasjonsmodellen og til bestillinger fra eier med hensyn til økonomisk balanse og faglige forhold. I forløpet ser vi et sterkt fokus på endring av formelle strukturer og en gjennomført styring av utviklings- og omstillingsarbeidet fra toppen av organisasjonen.

Dokumentene er analysert med utgangspunkt i de omtalte operasjonaliserte forventningene. Ut fra tolkning av funnene i materialet innfris samlet sett operasjonaliserte forventninger utledet fra et rasjonelt perspektiv (hierarkisk orientert variant) i betydelig grad. Vi ser også klare innslag av innfrielse av operasjonaliserte forventninger utledet fra et nyinstitusjonelt perspektiv, mens materialet i mer beskjeden grad innfrir operasjonaliserte forventninger utledet fra et institusjonelt perspektiv og forhandlingsvarianten av det rasjonelle perspektivet. *Konkludert er det således det rasjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet som i størst utstrekning bidrar til å forstå og forklare organisasjonsendringen ved UNN både i forhold til bakgrunn og forløp.*

Vi har funnet en rekke uttrykk for et rasjonelt perspektiv i materialet. I bakgrunnsfasen ved at det var ledelsen som så behov for, og initierte utviklings- og omstillingsarbeidet, og som raffinerte målsettinger i retning av de løsninger som ble valgt. Videre gjennom et sterkt fokus på formell struktur som styringsinstrument og tro på at organisasjonen kan designes og redesignes etter behov. I forløpsfasene har vi funnet dette gjennom styring av utviklings- og omstillingsarbeidet fra toppen av organisasjonen og i den korte tidsdimensjon som ble lagt for gjennomføring av arbeidet. Videre i fokuset på formell struktur, at implementeringen bar preg av å være en installasjon og at det gjennom de organisasjonsløsninger som ble vedtatt kan tolkes en forventning om at samhandling i organisasjonen kan samordnes mot måloppnåelse. Vi har funnet uttrykk for forhandlingsvarianten av det rasjonelle perspektivet gjennom opptatthet av dialog og samarbeid samt et beskjedent innslag av forhandling og kompromisser i forhold til tidsdimensjonen. Forøvrig skjedde det regulerte drøftinger.

Uttrykk for det institusjonelle perspektivet har vi funnet langt færre av. I bakgrunnsfasen fant vi dette ved at det fremkom behov for organisasjonsendring også nedenfra i organisasjonen og ved en gradvis utvikling av mål for utviklings- og omstillingsarbeidet. Sistnevnte er imidlertid en forsiktig tolkning. I forhold til forløpsfasen fant vi uttrykk for perspektivet ved at den opprinnelige tidsdimensjonen var langt større enn den som ble endelig vedtatt. Av materialet fremkommer få uttrykk for motstand mot endringer og protester mot vedtatte løsninger. Vi har med utgangspunkt i egne erfaringer gjort oss noen refleksjoner om den påfallende mangel på motstand og protester. Vi knytter dette til bl.a. krisefølelse og omstillingstretthet, forventningene rundt direktørskiftet, en opplevd ”overmakt” i prosessen og lojalitetsfølelse.

Da har vi funnet langt flere uttrykk for et nyinstitusjonelt perspektiv. I bakgrunnsfasen kan vi knytte dette til at det var ledelsen som så behov for endringer og initierte dette som svar på endringer i omgivelsene samt at løsning på problemene ble skissert uten forutgående

kartlegging og analyse. Videre ved at det tidlig ble innhentet erfaringer fra tilsvarende prosesser og organisasjonsløsninger andre steder, og at enkelte av disse endog ble fremhevet som forbilder. Bildet ble ikke mindre tydelig i forløpsfasene der erfaringsinnhenting sto sentralt i forhold til flere av delprosjektene. Hertil kommer at det etter vår oppfatning kan gjenfinnes elementer fra flere moderne organisasjonsideer i den vedtatte organisasjonsmodellen.

Tilnærmingen til teoretisk fremskrivning av mulige utfall har vært å tegne tre mulige fremtidsbilder med utgangspunkt i operasjonaliserte forventninger om mulige utfall fra de tre perspektivene sammenholdt med empiriske observasjoner fra dokumentstudien. Start- og slutt punkt har vært henholdsvis august 2008 og desember 2009. Fremtidsbildet tegnet ut fra et rasjonelt perspektiv antyder oppsummert en prosess med en tett sammenheng mellom målsettinger, vedtak, iverksetting og resultat. Utfallet gir samlet sett en innfrielse av målsettingene for utviklings- og omstillingsarbeidet. Dette vil i tillegg kunne ha positive konsekvenser for UNNs omdømme hos eier og samarbeidspartnere.

Fremtidsbildet tegnet ut fra et institusjonelt perspektiv antyder en løsere kobling mellom målsettinger, vedtak, iverksetting, handling og resultat. Her møter sykehuset frastøting, treghet og motstand i implementeringsarbeidet. Dette skjer fordi de valgte løsningene og måten de implementeres på dels er på kollisjonskurs med uformelle normer, oppfatninger og tradisjoner som har preget virksomheten over tid og dels fordi ledere, ansatte og fagmiljøer ikke føler eierskap til løsningene. Dette åpner for forhandlinger og kompromisser som bidrar til at de endelige løsningene fremstår i en modifisert utgave med konsekvenser for at arbeidet ikke gir forventede faglige og økonomiske resultater.

Fremtidsbildet tegnet ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv kan i ytterste fall vise en frikobling mellom elementene målsettinger, vedtak, iverksetting og resultater. Ny organisasjonsmodell signaliserer modernitet og bidrar til å skaffe legitimitet fra omgivelsene. Et avtakende press fra sykehuset med hensyn til implementering og oppfølging bidrar imidlertid til at gamle strukturer, arbeidsmåter samt eksisterende uformelle normer, oppfatninger og tradisjoner lever videre innenfor de nye organisatoriske overbygningene. De moderne organisasjonsoppskriftene gjør i seg selv ikke organisasjonen mer effektiv. Utfallet kan bli at utviklings- og omstillingsarbeidet ikke gir forventede resultater. Vi tror at eier tidlig vil registrere og problematisere dette.

Vi tror, som omtalt foran, at det endelige utfallet trolig ikke vil fremstå som predikert av ett enkelt fremtidsbilde. Det er nok heller grunn til å tro at det endelige utfallet vil være sammensatt av elementer fra alle de tre fremtidsbildene.

Vi har også hatt et fokus på aktører. Funn i dokumentstudien sannsynliggjør at direktørskiftet i august 2007 kan ha hatt betydning både i forhold til tidsdimensjonen, fokuset på formelle strukturer samt de løsninger som ble vedtatt. Den nye direktøren har vært svært synlig i hele prosessen. Vi har betegnet bakgrunnsfasen, der det ble lagt sentrale føringer for arbeidet og tildels utpekt løsninger, som relativt lukket med direktør og et aktivt styre som de sentrale aktører.

I forløpsfasene møtte arbeidet organisasjonen for alvor. Den første forløpsfasen hadde vedtak av ny organisasjonsmodell som endepunkt, mens det i den andre ble foretatt detaljutforming og implementering av denne. Ansatte, ledere, tillitsvalgte og eksterne aktører kom tydeligere inn gjennom prosjektfora, allmøter og delprosjekter. I tillegg ble prosjektorganisasjonen sentral, og gjennomførte etter vår oppfatning en velregissert prosess i samarbeid med konsulentfirma. Konsulentfirmaet preget særlig prosessen i første forløpsfase. I siste forløpsfase kom særlig de nytilsatte klinikksefene inn som drivkraft for detaljutforming og implementering av vedtatt organisasjonsmodell. Styre og konsulentfirma hadde her en mer tilbaketrukket rolle.

Materialet viser dels at ledelse og prosjekt opplevde at ansatte og ledere ikke deltok og engasjerte seg i forventet grad, og dels at ansatte og ledere opplevde manglende deltakelsesmuligheter og eierskap til prosessen. Sistnevnte vil, som påpekt i den teoretiske fremskrivningen ut fra et institusjonelt perspektiv, kunne medføre negative konsekvenser for endelig utfall.

I presentasjonen av funn fra dokumentstudien har vi benyttet ”Garbage can-modellen” (Cohen et al. 1972 og 1976). Vi har opplevd modellen som ordnende i forhold til arbeidet med å fremstille funnene, og den fremstår også som en spennende tilnærming til beslutningsprosessene: Konkret brakte sentrale aktører i bakgrunnsfasen inn en problembeskrivelse med etterhvert tydelige løsninger. Disse møtte i forløpsfasene både andre aktører og en bredere organisasjon med de problembeskrivelser, erfaringer og løsninger som fantes her. I alle fasene fremkom det beslutningsmuligheter i form av autoritative organer der aktører, problemer og løsninger møttes i legitime beslutningssituasjoner.

7.2 Begrensninger i studien og feilkilder

En begrensning i studien ligger i at vi utelukkende har benyttet dokumentstudie som tilnærming. Omfanget av dokumenter gjorde at vi underveis gikk bort fra en plan om å supplere materialet med intervju av et utvalg sentrale aktører. Materialet gir imidlertid innspill i form av intervjuer med direktør, klinikksjefer og tillitsvalgte samt enquêter med ledere og tillitsvalgte. I tillegg kommer innspill fra ansatte gjennom LUO-forum.

Vi har i metodekapitlet omtalt flere forhold som kan omtales som feilkilder. Et av disse er den omtalte raffineringen av det samlede materialet fram til gjengivelsen av funn i oppgaven. Et annet forhold kan ligge i tolkningen av funnene. Her har vi imidlertid hatt betydelig nytte av de operasjonaliserte forventningene. En tredje forhold er vår bruk av egne erfaringer og observasjoner fra organisasjonen. Som omtalt har vi forsøkt å gjøre disse til gjenstand for aktiv refleksjon. Utover dette kan en se for seg ytterligere to feilkilder: Den første kan knyttes til at vi utelukkende har benyttet offentlig tilgjengelige dokumenter. Bruk av også interne dokumenter ville trolig kunne ha gitt en større bredde i materialet. Den andre kan knyttes til at datainnsamlingen er avsluttet før utviklings- og omstillingsarbeidet er avsluttet.

7.3 Oppgavens konklusjoner i forhold til eksisterende og fremtidig forskning

Vi opplever at våre konklusjoner ut fra materialet bekrefter innholdet i de benyttede perspektivene, slik disse er beskrevet i teoridelen og i forhold til benyttet litteratur der perspektivene har vært benyttet i forhold til konkrete utviklings- og omstillingsprosesser.

I tilknytning til at vi innledningsvis uttalte at valg av problemstilling for oppgaven også knyttet seg til et praktisk - empirisk forhold, stilte vi spørsmålet om det gjennom studien av organisasjonsendringen ved UNN har fremkommet funn som man kan lære av i forhold til utviklings- og omstillingsarbeid i andre organisasjoner. Svaret på spørsmålet kan gi bidrag til kunnskapen om organisasjonsendringer.

På den ene siden, som knytter seg til det positive, vil vi fremheve seks forhold. *For det første et godt planlagt og gjennomført prosjekt over kort tid:* Materialet viser at det gjennom hele forløpet var et klart fokus på løsninger i form av endringer i formell struktur. Prosjektorganisasjon og konsulentfirma fasiliterte prosessen aktivt ved å tegne ”baktepper” for endringsbehov, ved innhenting av eksternt erfaringsgrunnlag samt gjennom metodikk og løsninger. Dette har bidratt til framdrift og innhold i løsningene. *For det andre involvering av tillitsvalgte:* Lov og avtaleverket som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte har vært fulgt meget nøye gjennom hele prosessen. Tillitsvalgte har hertil, utover styre-

representasjon, vært representert i prosjektets styringsgruppe og i delprosjektene. Dette har nok bidratt til at de tillitsvalgte har følt sine interesser godt ivaretatt med konsekvenser for deres holdning til prosessen. *For det tredje tilretteleggelse for deltakelse:* Det har gjennom prosjektet vært tilrettelagt for deltakelse fra ansatte, ledere og tillitsvalgte gjennom ulike prosjektfora, allmøter og delprosjekter. Dette har bidratt til å skape bilde av en åpen prosess med forankring i organisasjonen. *For det fjerde en tydelig informasjonsstrategi:* Informasjonsmengden har vært betydelig både i form av oppslag i Pingvinen og bruk av Web-nyheter. Markering av milepæler har vært et viktig virkemiddel i informasjonsarbeidet (ny direktør, vedtak av organisasjonsplan, klinikksjefenes tiltredelse, klinikketableringen og beslutning av klinikkinterne strukturer).

For det femte en klar og forpliktende retning for klinikketableringen: Gjennom kriteriene for forslag til klinikkinterne strukturer fikk klinikksjefene en klar og forpliktende retning for sitt arbeid fra tiltredelsen. Dette bidro til at en tidlig kom i gang med implementering av ny organisasjonsmodell, og at arbeidet hadde tett forankring til styrets vedtak. *For det sjette en synlig direktør:* Direktøren har gjennom hele prosessen tilkjennegitt tydelige forventninger og bestillinger. Hans beslutningsrolle har også vært tydelig.

På den annen side ser vi at særlig det valgte fokus for endring og den stramme framdriften kan ha hatt sin ”pris”. En kan en stille spørsmål ved om en slik planlagt rasjonell tilnærming er tilstrekkelig for å lykkes når det kommer til stykket? Vi vil her fremheve tre forhold:

For det første fokus på løsninger: Materialet viser at løsningene kom tidlig i prosessen uten særlig forutgående kartlegging og analyse av problemene. Dette vil kunne få sin pris i form av at løsningene nødvendigvis ikke er tilpasset de problemene organisasjonen opplever. Det er også en fare for at en gjennom dette ikke har fått med seg de sterke sidene ved den tidligere organisasjonsmodellen over i den nye. Videre at en grundigere kartlegging og analyse av problemene kunne ha gitt en bedre forankring av prosessene i organisasjonen med større eierskap til løsningene som resultat. *For det andre liten vektlegging av andre forhold enn formell struktur:* Fokus på endringer i formell struktur har medført at en i liten utstrekning har vektlagt andre forhold i organisasjonen, eksempelvis uformelle verdier, oppfatninger og tradisjoner, som også har betydning for de ansattes organisasjonsadferd. Dette vil kunne gi konsekvenser for måloppnåelsen.

For det tredje deltakelse og engasjement: Den stramme framdriften har i praksis medført en relativt liten grad av deltakelse og engasjement fra ansatte og ledere i prosessen. Dette kan gi

konsekvenser for det eierskap ansatte opplever når vedtatte løsninger nå skal implementeres i detalj. Vi ser også en mulig konsekvens ved at ledelse og ansatte kanskje ikke har et felles ”fremtidsbilde” av organisasjonen.

De tre sist beskrevne forholdene vil i sum kunne øke sannsynligheten for at ledelsen vil møte motstand, frastøting og treghet i det videre implementeringsarbeidet. Dette kan i neste omgang åpne for forhandlinger og kompromisser som kanskje vil bidra til at en ikke oppnår de ønskede faglige og økonomiske resultatene. Dette er omtalt i fremtidsbildet tegnet ut fra et institusjonelt perspektiv. Materialet viser ikke funn med hensyn til negative konsekvenser av det ensidige fokus på formell struktur og stram framdrift. En problemstilling opp mot dette kan være om sykehusets ledelse bevisst valgte en rask gjennomføring med fokus på formell struktur, heller enn et lengre og mer omstendelig utviklingsforløp med fokus på organisasjonskultur som kunne ha gitt større risiko for motstand og protest. Problemstillingen er interessant, og fortjener kanskje et fokus i forlengelsen av vårt arbeid. Som omtalt foran ser vi, i skrivende stund (november 2008), tegn til at ”bjørnen våkner” i den forstand at det nå fremkommer tegn til motstand og protest.

Vi har innledningsvis også stilt spørsmål om det gjennom studien fremkommer funn fra det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet som kan gi teoretiske bidrag til betingelsene for å lykkes med planlagt endring som tilnærming. Som svar vil vi antyde at en ledelse som velger en tilnærming med planlagt endring, bør ha åpenhet også for forhold som beskrives gjennom litteraturen tilknyttet disse to perspektivene. Konkret vil vi særlig fremheve fem forhold som kan bidra til at betingelsene for å lykkes kan bedres:

Først vil vi fremheve tilnærming: En bredere tilnærming der ansatte tidlig involveres i problembeskrivelse, analyse og arbeid med løsninger kan bidra til at endringsarbeidet i større utstrekning får med seg innspill nedenfra i organisasjonen. Dette kan gi større deltakelse og engasjement med påfølgende oppslutning og eierskap til de løsningene som velges. En slik tilnærming kan også øke sannsynligheten for at ledelse og ansatte får et felles fremtidsbilde av organisasjonen. Samlet sett kan dette innvirke positivt på måloppnåelsen. *Dernest vil vi fremheve betydningen av fokus utover formell struktur:* Et fokus også på uformelle normer, oppfatninger og tradisjoner har betydning fordi det ikke utelukkende er formell struktur som styrer organisasjonsatferd. En tilslutning til et utsagn om at ”organisatoriske og ledelsesmessige grep ikke er løsningen på alle problemer”, fordrer at en retter blikket også mot andre sider av organisasjonen enn de formelle. Dette kan også innvirke positivt på måloppnåelsen.

Et tredje forhold knytter seg til tid: En bredere tilnærming som også omfatter forhold ved organisasjonskultur vil være noe mer tidkrevende, og endringene vil følgelig ikke kunne skje så raskt. Dette betyr imidlertid ikke fravær av fremdrift og ”trykk” på prosessene. Det å fokusere på andre forhold enn formell struktur er mer krevende, og åpner også for at motstand og protester blir mer synlige underveis i prosessen. Motstand og protester kan imidlertid også betraktes som verdifulle elementer. Det er kanskje slik at anvendt tid til en viss grad vil innvirke på graden av måloppnåelse. *Et fjerde forhold er åpenhet for forhandlinger og kompromisser:* Vi tror at ledelsen ved en tilnærming som planlagt endring, bør ta høyde for at løsninger i noen grad kan bli modifisert gjennom forhandlinger og kompromisser. Forhandlingsvarianten av det rasjonelle perspektivet gir en tilnærming som kanskje kan redusere omfanget av forhandlinger og kompromisser ved at en har et blikk på dette også før løsningene velges.

Et siste forhold er oppmerksomhet om moderne organisasjonsoppskrifter: Vi tror med henvisning til Røvik (2007), at ledelsen av utviklings- og omstillingsarbeid bør søke å ha med seg et reflektert forhold til både hva en vil oppnå med å ta inn moderne organisasjonsoppskrifter og hva disse kan gjøre med organisasjonen. Vi mener ikke at ledelsen ikke skal ha et blikk mot slike, men at en også må se på ideenes opphav, formål og oversettelse til egen virksomhet. Dersom dette ikke er tilfelle vil en kunne komme i en situasjon der det adopteres oppskrifter som dels ikke er tilpasset virksomheten og som dels utelukkende gir en ferniss av det moderne uten at reelle endringer skjer.

Etter vår oppfatning vil en oppmerksomhet rundt de sist omtalte forholdene kunne bidra til å skape en noe tettere kobling mellom målsetting, vedtak, iverksetting og resultat ved bruk av planlagt endring som tilnærming. Samtidig tror vi at ledelsen ved bruk av planlagt endring som tilnærming, må ha med seg åpenhet for at resultatet ikke nødvendigvis blir som en trodde da en igangsatte utviklings- og omstillingsarbeidet.

Spesialisthelsetjenesten er i stadig ”ombygging” hva angår formelle strukturer, arbeidsprosesser, økonomiske rammer, rettighetssett, teknologi m.v. Vi tror at det innenfor et slikt bilde vil være behov for ”dypdykk” i form av forskningsfokus på tilnærminger, løsninger og ikke minst resultater. Vårt bidrag kan i en slik sammenheng synes beskjedent. Likevel ser vi at dette kan benyttes både internt i UNN, og kanskje også utover dette, jamfør omtalen av UNN som en strategisk case som lett kan bli et utstillingsvindu for andre sykehus. Materialet fra undersøkelsen er i slik sammenheng tilgjengelig for videre fordypning og utbygging.

Litteraturliste

- Berger, P. og Luckmann, T. (1966): *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
- Berger, P. og Luckmann, T. (2000): *Den samfunnsskapede virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York: John Wiley.
- Christensen, T. og Læg Reid, P., Roness, P. G. og Røvik, K.A. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cohen, M. D., March, J. G. og Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative science quarterly*, 17:1-25
- Cohen, M. D., March, J. G. og Olsen, J. P. (1976): People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance, i J. G. March og J. P. Olsen (eds.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, 24-37. Bergen: Universitetsforlaget.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48: 147 – 160.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1991): Introduction i W. W. Powell og P. J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1 – 38. Chicago: The University of Chicago Press
- Fayol, H. (1916/1950): *General and Industrial Management*. London: Pitman (fransk originalutgave 1916)
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. og Rønning, R (1995): *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hughes, E.C. (1939): Institutions, i R. E. Park (ed.). *An outline of the Principles of Sociology*, 283 – 347. New York: Barnes and Noble.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvåle, G og Wæraas A. (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Mayo, E. (1949): Hawthorne and the Western Electric Company. I D.S. Pugh (ed) (1971). *Organization Theory*. London: Penguin Education.
- Meyer, J og Rowan, B. (1977): Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Ringdal, K. (2007): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roness, P. G. (1997): *Organisasjonsendringar. Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K.A. (1992a): *Den "syke" stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K. A. (1992b): Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 8 (4): 261 - 284.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i Organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Scott, W. R. og Davis, G. F. (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Scott, W. R. og Meyer, J. W. (1994): The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective, i W. R. Scott og J. W. Meyer (eds.) *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, 228 – 254. London: Sage.
- Selznick, P. (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkely: University of California Press. (ny utgave 1984.)
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Stinchcombe, A. (1965): Organization – Creating Organizations. *Trans-Action* 2 (2): 34-35
- Sørås, I. (2007): *Organisasjonsutvikling i sykehus. Forbedringsarbeid i teori og klinisk praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper
- Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Van de Ven, A. H. og Poole, M. S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. (20) nr. 3: 510-540
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage Publications.

Wadel, C. (1991): *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: Seek AS

Weber, M. (1904/1971): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal (tysk originalutgave 1904).

Østerud, Ø., Goldmann, K. og Pedersen, M.N. (1997): *Statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedleggsoversikt med vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart UNN pr. 14.09.07.

Vedlegg 2: Organisasjonskart UNN pr. 17.12.07.

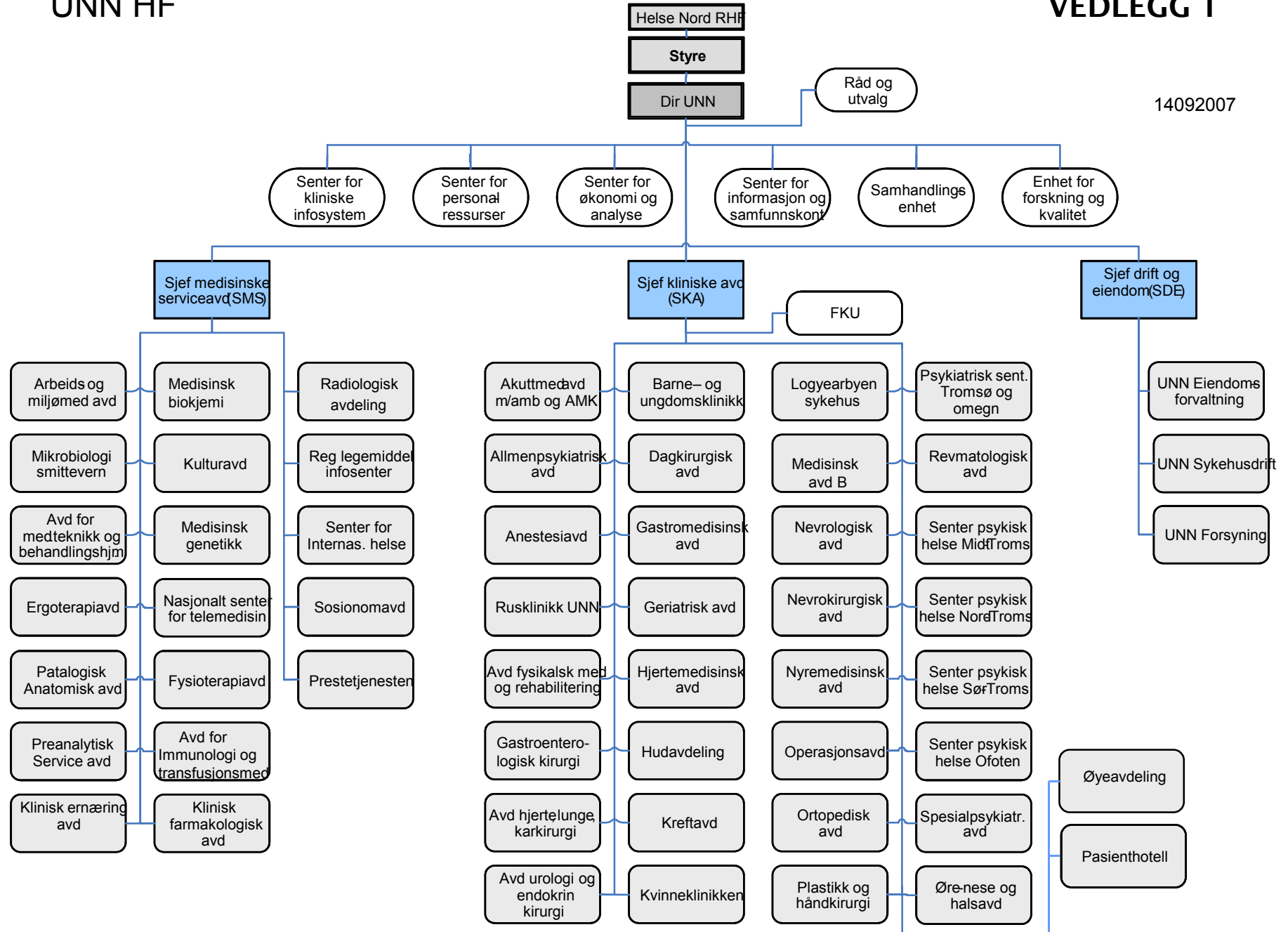
Vedlegg 3: E-postkorrespondanse med direktør 16.06.08 vedrørende tillatelse til undersøkelse.

Vedlegg 4: Dokumentliste.

Vedlegg 5: Sammen dragsmal for dokumenter.

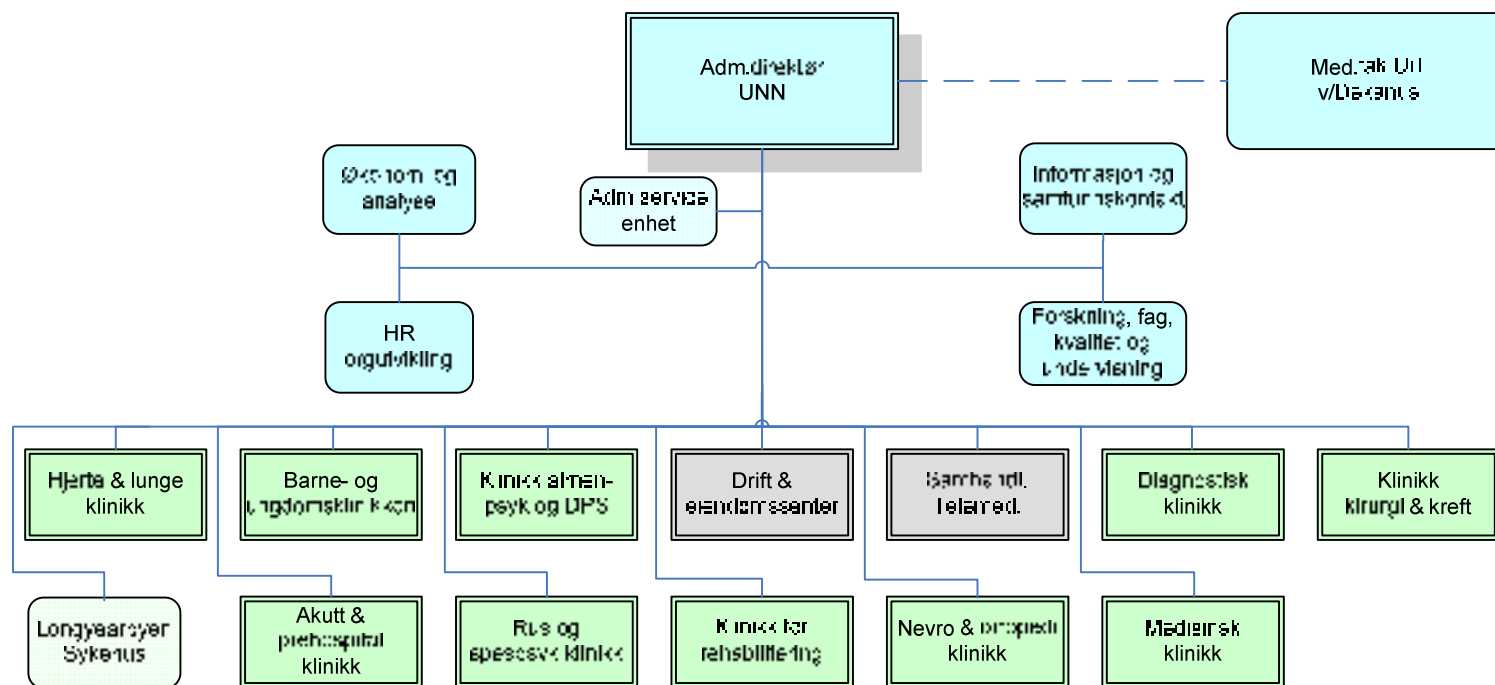
Vedlegg 6: Utfylt nifeltstabell med operasjonaliserte forventninger utledet fra organisasjonsteoretiske perspektiver.

Vedlegg 7: Organisasjonskart UNN - utgave med bilder 10.2008.





UNN HF med klinikkstruktur



Ny organisasjonsmodell vedtatt 17.12.07



UNN HF klinikkstruktur med detaljer

Akutt & prehospital Klinikk (870)

Akuttmottak (inkl **NA**, **HA**)
AMK (inkl **TR**, **HA**)
Ambul. (inkl bil, luft, båt **NA**, **HA**)
Observasjonspost **TR**
Anestesi (inkl **NA**, **HA**)
Operasjon (inkl **NA**, **HA**)
Dagkirurgi (inkl **NA**, **HA**)
Sterilsentralen (inkl **NA**, **HA**)

Barne- og ungdomsklinikk (296)

Pediatri, Nyfødtintensiv
Barnhabilitering
Barn- og ungdomspsykiatri
(Tromsø)
Medisinsk genetik

Diagnostisk Klinikk (480)

Medisinsk biokjemi (inkl **NA**, **HA**)
Pat.anatomisk.avd
Avd for immunologi og
transfusjonsmed.
Nasj sent for avansert blodplateimpl
Klinisk farmakolog.avd.
Preanalytisk serviceavd.
Radiol.avd (inkl **NA**, **HA**)
Nuklermedisin
RELIS, Lab **HA**, Lab **NA**
Avd Med.teknikk og BHJ
(inkl **NA**, **HA**)

Samhandling & Telemedisin (140)

Samhandlingsenheten
Nasj. sent. telemedisin
SKIS
Felles kontorsenter (FKU)

Årsverk i
parentes

**Lilla farge angir
nasjonale/landsfunksjoner**
Blå farge angir Narvik
Rød farge angir Harstad

Hjerte & lunge klinikk (298)

Hjerte/lunge/karkirurgi
Hjertemedisin
Lungemedisin
MIA/Hjerteoppvåkning
Arbeids- miljømed. avd

Klinikk allmenpsyk og DPS (623)

Allmen.psyk.avd
Psyk.sent Tromsø og omegn
Sen.psyk.helse Midt-Troms
Sen.psyk.helse Nord-Troms
Sent.psyk.helse Sør-Troms
Sent.psyk.helse Ofoten

(ekskl. Barn-og
ungdomspsykiatri,
Tromsø)

Rus & spesial- psykiatrisk klinikk (326)

Rusklinikk UNN
Spesialpsykiatrisk avd.

Nevro & ortopedi klinikk (378)

Nevrologi, Nevrofysiologi
Neurokirurgi
Øye, ØNH, Ortopedi
Plastikk- og handkirurgi
Revmatologi, Hud
Nevromuskulært komp.senter

Klinikk kirurgi & kreftbeh (564)

Onkologi
Gastrokirurgi
Urologi, Endokrin kirurgi
Inkontinenssenteret
Klinisk ernæring
Kirurgi, Narvik
Kirurgi, Harstad
Gynekologi
Barsel
IVF
Føde Gyn NA
Føde Gyn HA
Pasienthotell

Medisinsk klinikk (426)

Geriatrici
Nyremedisin
Gastromedisin
Infeksjonsmedisin
Avd mikrobi.og smittevern
NORM
K-res
Endokrinologi
Hematologi
Indre medisin, Narvik
Indre medisin, Harstad

Drift & eiendomssenter (388)

Eiendom og utvikling
Drift og vedlikehold
Forsyning
Kundesenter

Klinikk for rehabilitering (254)

Fysisk med. rehab
Fysioterapiavd
Ergoterapiavd
Sosionomavd
FMR HA.
Fysio HA.
Fysio NA



Strategiske stabsenheter

HR org.utvikling

Forordningsovernevndens FO
Org. utvikling
Strategi, utvikling,
analyse, lederstøtte
og arbeidsgiverpolitikk
Arbeidsmiljø
Kompetansutvikling
Juridiske tjenester
Presidenten
Kulturavdelingen

Økonomi og analyse

Analyse
(økonomi og utviklingstrender)
Resultatoppfølging
(styringsindikatorer)
Budsjett og regnskap
Innkjøp, kjørekontor
Systemansvar/utvikling

Forskning, fag, kvalitet og undervisning

Forskning
Fag
Utdanning
Kvalitet
Høgskole- og
universitetssamarbeid
Klinisk forskningssenter
Nord-norsk psykiatrik
forskningssenter

Informasjon og samfunnskontakt

Kommunikasjon
Samfunnskontakt

VEDLEGG 3

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Ingebrigtsen Tor
Sendt: 16. juni 2008 20:12
Til: Bjerke Fred Emil; Pettersen Carl Erik
Emne: SV: Mastergradsoppgave på omstillingsarbeidet i UNN.

Tror ikke det er nødvendig, men jeg forutsetter at vi har kontakt med hverandre og sørger for at vi er samkjørte før eventuell publisitet. Men hvis dere ikke har noe ønske om aktiv publisering, tror jeg kanskje at det er det beste, i hvert fall akkurat i november. Litt lengre frem i tid (vår 2009) tror jeg at det kan være interessant å bruke oppgaven både internt og eksternt i diskusjonen rundt hva vi får til, og hva som mislykkes, og hvorfor.

Tor

Fra: Bjerke Fred Emil
Sendt: 16. juni 2008 20:08
Til: Ingebrigtsen Tor
Kopi: Kjell Arne Røvik
Emne: SV: Mastergradsoppgave på omstillingsarbeidet i UNN.

Ikke sensitiv 16.06.08.

Hei igjen

Først av alt: Vi takker for positiv tilbakemelding med hensyn til anledning til å gjennomføre arbeidet innenfor UNNs rammer.

Dernest: I forhold til de problemstillinger som du tar opp avslutningsvis m.h.t. teoretiske framskrivninger, er det nok for det første slik at denne delen er den minst viktige, og dernest den som det legges minst vekt på i avhandlingen.

Teoretiske framskrivninger vil i vår sammenheng bygge på en type scenariotilnærming, og vil ikke være å betrakte som mer eller mindre kvalifiserte gjetninger om utfall. Gjennom scenarioteknikken vil vi skissere flere mulige utfall av organisasjonsendringene med utgangspunkt i bakgrunn for dette arbeidet og forløp av etterfølgende prosesser.

Fremskrivninger basert på empirisk materiale (i vårt tilfelle dokumentstudier og eventuelle intervjuer med utvalgte ledere), er nokså vanlig også utover organisasjonsvitenskapene. En parallell her kan for eksempel være at behandlere basert på erfaringer og klinisk innsikt, trekker opp de mest sannsynlige sykdomsforløp av det man vet på et tidlig stadium.

I forhold til publisering er det for det første ikke slik at eksamen betyr publisering i vanlig vitenskapelig forstand, og dernest at publisering heller ikke er ensbetydende med publisitet.

I forhold til sider ved oppgaven som du kan oppleve som problematiske kan du også kontakte vår veileder professor Kjell Arne Røvik (tlf. 77 64 43 11).

Med vennlig hilsen

Carl-Erik Pettersen og Fred Emil Bjerke

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Ingebrigtsen Tor
Sendt: 16. juni 2008 18:48
Til: Bjerke Fred Emil
Kopi: 'Kjell Arne Røvik'
Emne: SV: Mastergradsoppgave på omstillingsarbeidet i UNN.

Ikke sensitiv

Hei,

Interessant oppgave, dere kan selvfølgelig studere alle tilgjengelige dokumenter og intervju under forutsetning av at ledere stiller opp frivillig. Jeg oppfordrer gjerne til at ledere skal stille opp hvis det blir nødvendig.

Er litt tvilende til den teoretiske fremskrivingen. Oppgaven ligger an til å bli ferdig midt i den mest hektiske og sannsynligvis konfliktyldte gjennomføringsfasen på grunnplanet i organisasjonen. Publisering av en slik fremskriving på dette tidspunktet kan tenkes å påvirke resultatet ved å skape negative eller positive forventninger. For meg høres det problematisk ut både i et metodologisk perspektiv, og i forhold til mitt ansvar som jo er å legge best mulig til rette for å lykkes. Hvordan og når har dere tenkt dere at oppgaven skal publiseres? Hva har dere tenkt rundt de ledelsesmessige konsekvensene hvis fremskrivingen skulle komme til å konkludere med at dette ikke kan gå bra??
Tor

Fra: Bjerke Fred Emil
Sendt: 16. juni 2008 16:45
Til: Ingebrigtsen Tor
Kopi: Kjell Arne Røvik
Emne: Mastergradsoppgave på omstillingsarbeidet i UNN.

Ikke sensitiv 16.06.08.

Tor Ingebrigtsen

Vi er to ansatte ved UNN (Carl-Erik Pettersen og Fred Emil Bjerke) som, med støtte fra UNN (Seksjon for kompetanseutvikling), for tiden gjennomfører en **mastergrad i ledelse** ("Master of arts in management") ved Samfunnsvitenskapelig fakultet, Institutt for Statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø (se lenke under).

<http://uit.no/statsvitenskap/master-ledelse/1>

Vi har nå kommet så langt i studiet at vi har påbegynt vår mastergradsavhandling som har tittelen: **"De briller en har på avgjør hva en er oppmerksom på, ser og forstår. Omorganiseringen av UNN 2007/2008 betraktet utfra et rasjonelt, institusjonelt og nyinstitusjonelt perspektiv: Bakgrunn, forløp og teoretiske framskrivninger av utfall"**.

Veileder for oppgaven er professor Kjell Arne Røvik (tlf. 77 64 43 11).

Perspektiver kan sies å representere ulike utsiktspunkter, briller eller tilnærminger for å betrakte et organisasjonslandskap gjennom. Gjennom oppgaven ønsker vi å se på bakgrunn for organisasjonsendringene, forløp/prosess ved organisasjonsendringene og teoretiske framskrivninger m.h.t. utfall av organisasjonsendringene så langt i lys av de nevnte perspektiver.

Mer konkret vil oppgavens problemstillinger være:

1. Hva er bakgrunnen for at UNN igangsatte arbeidet med ny organisasjonsmodell? (P1). Hvorfor har UNN gått inn i et arbeid med siktemål å endre formell organisasjonsstruktur og hvilke mål og føringer er satt for dette arbeidet? De ulike teoretiske perspektivene utstyres oss her med ulike tilnærminger for å forstå dette

2. Hvordan har arbeidet med ny organisasjonsmodell forløpt så langt, og hvordan har prosessen vært lagt opp? (P2). De ulike teoretiske perspektivene utstyres oss også her med ulike tilnærminger for å forstå prosess og forløp.
3. Hvordan kan en se for seg at utfallet vil bli med hensyn til resultater? (P3). Her vet vi for tiden lite, men vi tillater oss å gjøre noen teoretiske fremskrivninger rundt mulige utfall sett fra ulike perspektiver.

Vårt teoretiske utgangspunkt er knyttet til teori om de tre organisasjonsteoretiske perspektivene som nevnt foran. Dette knytter oss opp mot sentrale bidragsytere i organisasjonsteorien som Fredrik Taylor (Taylor 1911), Henry Fayol (Fayol 1916/1950), Max Weber (Weber 1904/1971) hva angår det rasjonelle perspektiv. Selznick (Selznick 1949 og 1957) samt Berger og Luckmann (Berger og Luckmann 2006) med hensyn til det institusjonelle perspektiv. Videre Meyer og Rowan (Meyer og Rowan 1977) og Powell og De Maggio (Powell og De Maggio 1991) hva angår det nyinstitusjonelle perspektiv. I tillegg har Scott og Davis (Scott og Davis 2007) vært en helt sentral veiviser i forhold til vår forståelse av perspektivene. Det arbeid som Røvik (Røvik 1992, 1998 og 2007), samt Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2004) har anlagt i forhold til bruk av disse perspektivene i studier av moderne organisasjoner har også stått svært sentralt i vår tilnærming og forståelse.

Bakgrunnen for vårt valg av problemstilling ligger i to forhold:

1. For det første et teoretisk spor der vi er opptatt av å studere betingelsene for planlagt endring. Planlagt endring som tilnærming har stått sentralt i studiet vårt. Det å studere planlagt endring som tilnærming er interessant betraktet ut fra et organisasjonsteoretisk synspunkt. De organisasjonsteoretiske perspektiver som vi har valgt å betrakte organisasjonsendringene i UNN utfra, utstyres oss med ulike utsiktspunkter og bidrag i forhold til å se endring også utfra andre perspektiver.
2. For det andre et praktisk empirisk spor der en kan se på endringsprosesser slik de utfolder seg i en organisasjon som UNN. Dette kan bidra til å legge nye bidrag til kunnskapen om organisasjonsendringer. I de pågående endringsprosessene i UNN er manipulering av hierarkisk struktur sentralt: Nytt klinikknivå som overbygning for avdelingsnivået, færre avdelinger innenfor hver klinikk enn dagens avdelingsstruktur, færre mellomledere, etablering av ny sykehusledelse m.v. Dette med hensikt bl.a. å redusere kontrollspenn og for å vinne kontroll over sykehusets økonomiske situasjon ved hjelp av organisatoriske grep. Et sentralt spørsmål er for eksempel om planlagt endring som tilnærming bringer oss til de oppsatte målene. De ulike perspektivene utstyres oss med ulike utsiktspunkter.

Vår undersøkelse bygger **dokumentstudier** i form av dokumentanalyse, og opp mot forskningsdesign er vår undersøkelse en studie av én case: organisasjonsendringene ved Universitetssykehuset Nord-Norge høsten 2007 og våren 2008. I dokumentstudien har vi valgt å benytte dokumenter som er offentlige og fritt tilgjengelig for alle ansatte ved UNN (styresaker, dokumentasjon publisert på sykehusets intranett samt oppslag/artikler i "Pingvinen"). Vi vurderer også å gjøre intervju med enkelte sentrale ledere i forhold til prosessen.

Tidsperspektiv for arbeidet er innlevering av avhandling 20.11.08.

Vi ber om anledning til å få gjennomføre dokumentstudien som omtalt over, og også til å få gjennomføre intervju med enkelte utvalgte ledere i organisasjonen.

Kontaktinformasjon:

Carl-Erik Pettersen, Klinikk for allmennpsykiatri og DPS, telefon 77 62 75 54, mobiltelefon 91 16 99 04, e-post: carl.erik.pettersen@unn.no

Fred Emil Bjerke, Klinikk for kirurgi, kreft og kvinnehelse, telefon 77 66 99 83, mobiltelefon 95 90 37 59, e-post: fred.emil.bjerke@unn.no

Med vennlig hilsen
Carl-Erik Pettersen og Fred Emil Bjerke

Dok.nr	Dato	Type	Benevnelse	Sider
	2007			472
1	07.03.07	Styresak nr 14/ 2007	Prosjekt langsiktig utvikling og omstilling av UNN HF - inkl. møteprotokoll	2
2	15.04.07	Styresak 36/ 2007	Prosjekt langsiktig utvikling og omstilling av UNN HF - inkl. møteprotokoll	7
3	27.04.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: En æra er over	2
4	06.07.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: Den nye direktøren	4
5	17.08.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: Tar fatt på nye utfordringer	1
6	31.08.07	E-post til alle ansatte	Orientering om omstilling og langsiktig utvikling av UNN	1
7	31.08.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: På vei mot klinikker	2
8	31.08.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: Haukeland og St. Olav er forbilder	1
9	31.08.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: Bugge - ny sjef for kliniske avdelinger	1
10	31.08.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: Tronskiftet	2
11	03.09.07	Styresak nr. 55/ 2007	Prosjekt langsiktig utvikling og omstilling av UNN HF - inkl. møteprotokoll	8
12	07.09.07	Web-nyhet	Foiler fra Ledersamling 05.09.07	167
13	14.09.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Forsideoppslag: Rikets tilstand 2007	1
14	14.09.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: På rett vei	1
15	14.09.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: Fornøyde med budskapet	1
16	18.09.07	Referat	Referat Ledermøte 18.09.08 (sykehusledelse)	3
17	27.09.07	Web-nyhet	Prosjekt langsiktig utvikling og omstilling av UNN (LUO) - Prosjektleder tilsatt	1
18	27.09.07	Referat	Referat Styringsgruppen LUO 27.09.07	2
19	28.09.07	Web-nyhet	Ledertimen - Orientering om Prosjekt langsiktig utvikling og omstilling av UNN (LUO)	1
20	28.09.07	E-post til alle ansatte	Medlemmer til Fokusgruppe i Prosjektet "Langsiktig utvikling og omstilling i UNN"	3
21	28.09.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: Skal skape en egen modell	2
22	28.09.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Enquete: 5 i korridoren	2
23	01.10.07	Web-nyhet	Mandat prosjektet "Langsiktig utvikling og omstilling i UNN" LUO fase 1	2
24	02.10.07	Web-nyhet	Foiler fra Ledertimen - orientering om LUO (omstilling i UNN)	20
25	02.10.07	Web-nyhet	Fremdriftsplan - Fase 1	3
26	02.10.07	Web-nyhet	Mandat Prosjekt LUO - Fase 1	4
27	04.10.07	Web-nyhet	Prosjekgruppen LUO	4
28	04.10.07	Web-nyhet	Styringsgruppen LUO	1
29	04.10.07	Web-nyhet	Prosjektforum LUO fase 1	1
30	04.10.07	Referat	Referat Styringsgruppen LUO 04.10.07	3
31	08.10.07	Web-nyhet	Medlemmer i Fokusgruppen LUO	3
32	08.10.07	Web-nyhet	Prosjektet LUO's røde tråd - hovedaktiviteter og deltagere	2
33	09.10.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 09.10.07	2
34	12.10.07	Web-nyhet	Kriterier for ny organisasjon	4

Dok.nr	Dato	Type	Benevnelse	Sider
35	12.10.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Forsideoppslag: Lover å lytte	1
36	12.10.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Forventer ekstra innsats"	3
37	12.10.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Tøff fremdriftsplan"	2
38	12.10.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Frykter større press"	2
39	12.10.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Færre faktorer gir bedre helhet"	2
40	16.10.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 16.10.07	3
41	16.10.07	Web-nyhet	Hvordan kan DU som arbeidstaker følge med og påvirke?	1
42	23.09.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 23.10.07	4
43	23.10.07	Web-nyhet	Kriterier for ny organisasjon, sterke og svake sider ved UNN etter ulike innspill	6
44	26.10.07	Referat	Referat Styringsgruppen LUO 26.10.07	4
45	30.10.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 30.10.07	2
46	30.10.07	Web-nyhet	Foreløpig skisse til ny organisering - forelegges styreseminaret 6.nov 07	1
47	30.10.07	Foiler	Presentasjon Allmøte 31.10.07: Arbeidsutkast - grunnskisse organisatoriske muligheter	17
48	05.11.07	Web-nyhet	Utkast grunnskisse	5
49	07.11.07	Web-nyhet	LUO justerer kursen etter styreseminaret	2
50	09.11.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Ledelsen fikk lite kritikk"	1
51	09.11.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "UNN sitter med suksessnøkkelen"	2
52	09.11.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Enquete: "Har du sett forslaget til ny organisering, og hva synes du om det?"	1
53	09.11.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Enkelt = effektivt"	2
54	09.11.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Klipp fra diskusjonsforum for LUO	2
55	13.11.07	Web-nyhet	Høring - forslag til ny organisasjonsmodell for UNN	35
56	13.11.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 13.11.07	3
57	13.11.07	Web-nyhet	Presisering - Innspill til LUO i høringsperioden	1
58	20.11.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 20.11.07	3
59	23.11.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Skrur ned tempoet"	2
60	23.11.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Flere klipp fra Diskusjonsforum for LUO	2
61	27.11.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 27.11.07	4
62	03.12.07	Referat	Referat Styringsgruppen LUO 03.12.07	3
63	04.12.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 04.12.07	2
64	04.12.07	Web-nyhet	Høringsrunden avsluttet - vedlagt oppsummering av hørings svar	28
65	06.12.07	Referat	Møteprotokoll Arbeidsmiljøutvalget (AMU) 06.12.07	3
66	07.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "LUO like rundt hjørnet"	1
67	11.12.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 11.12.07	3
68	13.12.07	Web-nyhet	LUO og budsjett 2008 - store utfordringer for oss alle	1
69	17.12.07	Styresak 84/ 2007	Prosjekt langsiktig utvikling og omstilling av UNN HF - inkl. møteprotokoll	27

Dokumentliste - dokumenter 2007 - 2008

VEDLEGG 4

Dok.nr	Dato	Type	Benevnelse	Sider
70	18.12.07	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 18.12.07	4
71	21.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Kjære medarbeidere og pasienter"	1
72	21.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Balanse fra nyttår - UNN selger eiendommer"	2
73	21.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Slik blir nye UNN"	2
74	21.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Håper på nytt handlingsrom"	1
75	21.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Tar grep for å sikre fremtiden"	1
76	21.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Ønsker økt kvalitet på medisinerutdanningen"	1
77	21.12.07	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Erfaringer fra Helse Bergen"	1
78	31.12.07	Utskrift fra LUO-forum	LUO - forum	14
2008				681
1	02.01.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 02.01.08	3
2	04.01.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Utlysning - klinikkjefstillinger, leder for driftsenter og stabsenhet	1
3	04.01.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Årskavalkade	5
4	17.01.08	Web-nyhet	Onsdagsmøte 23.01.08: LUO	1
5	22.01.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 22.01.08	3
6	23.01.08	Web-nyhet	LUO-prosjektet er nå i gang med fase 2	61
7	30.01.08	Web-nyhet	Innlegg fra UNN Ledersamlinger 2008	116
8	01.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Vurderer de nye lederne"	2
9	01.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "RON skal nedbemanne UNN"	1
10	05.02.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 05.02.08	4
11	06.02.08	Styresak 4/ 2008	Orienteringssak d): Status for Prosjekt utvikling og omstilling i UNN (LUO) - møteprotokoll	8
12	06.02.08	Web-nyhet	Delprosjekt organisering av senge- og poliklinikkressurser ved UNN	18
13	07.02.08	Referat	Referat Styringsgruppen LUO 07.02.08	3
14	12.02.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 12.02.08	2
15	15.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Mens vi venter på klinikkjefene"	1
16	15.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Forbereder ny organisering"	2
17	15.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Sprer kompetansen ut i klinikkene"	1
18	15.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Enquete: 5 i korridoren - "Hvordan vil innsparingsplanene påvirke din arbeidshverdag?"	2
19	18.02.08	Web-nyhet	Akershus Universitetssykehus orienterer i Auditorium UNN	1
20	19.02.08	Referat	Referat Styringsgruppen LUO 19.02.08	3
21	20.02.08	Web-nyhet	Hvordan kan DU som arbeidstaker følge med og påvirke?	1
22	21.02.08	Web-nyhet	Mandat for prosjektet "Langsiktig utvikling og omstilling i UNN" - LUO fase 2	5
23	26.02.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 26.02.08	3
24	29.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Mens vi venter på klinikkjefene II"	1
25	29.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Effektiviserer seg selv"	2

Dok.nr	Dato	Type	Benevnelse	Sider
26	29.02.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Ahus med egen sykehusdivisjon"	2
27	01.03.08	Web-nyhet	Presentasjon av nye klinikkledere ved UNN HF - mandag 3.mars kl. 16.30	1
28	03.03.08	Web-nyhet	Fører UNN inn i fremtiden	7
29	04.03.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 04.03.08	3
30	05.03.08	Styresak 13/ 2008	Orienteringssak: Orientering om status i LUO - prosjektet - møteprotokoll	35
31	05.03.08	Web-nyhet	Informasjonsmøte i Tromsø, Harstad og Narvik	1
32	13.03.08	Web-nyhet	Delprosjekt for etablering av observasjonspost	6
33	14.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Sunn diskusjon for et godt helsevesen"	1
34	14.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Her er de nye sjefene"	2
35	14.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Og så var de bare ti"	2
36	14.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "En god prosess"	1
37	14.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Hva, hvorfor og hvordan? - spørsmål og svar"	2
38	25.03.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 25.03.08	2
39	27.03.08	Web-nyhet	Markering for nye klinikker	3
40	28.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "En arena for alle"	1
41	28.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Klinikksjefene på skolebenken"	1
42	28.03.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Observasjonspost under etablering"	2
43	31.03.08	Web-nyhet	Nye klinikksefer ved roret	3
44	31.03.08	Web-nyhet	Foiler fra direktørens presentasjon 31.03.08	16
45	01.04.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 01.04.08	2
46	01.04.08	Web-nyhet	Klinikk for allmennpsykiatri og DPS: Rundreise til distriktpsyrkatriske senter DPS	1
47	02.04.08	Web-nyhet	Intern kunngjøring: Assisterende direktør (åremål)	1
48	03.04.08	Web-nyhet	Invitasjon til stabsmarkering	8
49	04.04.08	Web-nyhet	Ledelsen ved UNN HF	4
50	03.04.08	Web-nyhet	Samhandlingscenter møter senterleder Toralf Hasvold	1
51	04.04.08	Web-nyhet	Introduksjonsprogram for nye klinikkledere og nye stabsledere i UNN	1
52	07.04.08	Web-nyhet	Web-presentasjon av Allmennpsykiatri og DPS	1
53	07.04.08	Web-nyhet	Web-presentasjon av Klinikk for Rus og spesialpsykiatri	1
54	08.04.08	Web-nyhet	Web-presentasjon av Klinikk for Kirurgi, kreft og kvinnesykdommer	1
55	08.04.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 08.04.08	3
56	10.04.08	Web-nyhet	Lederstøtte/ Coaching	2
57	11.04.08	Web-nyhet	Statusrapport fra arbeidsgruppen LUOs delprosjekt - organisering av senge- og poliniske ressurser	1
58	14.04.08	Web-nyhet	Delprosjekt: Organsiering av senge- og poliklinikkressurser i UNN	34
59	11.04.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Fersk klinikksef"	2
60	11.04.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Lærerrik danmarsktur"	4

Dok.nr	Dato	Type	Benevnelse	Sider
61	15.04.08	Styresak 22/ 2008	Referatsaker: Orientering fra adm.direkør om framdrift LUO - møteprotokoll	1
62	15.04.08	Web-nyhet	Medisinsk klinikk etablerer midlertidig sekretariat	1
63	15.04.08	Web-nyhet	Markering av etablering av Akutt- og prehospital klinikk	1
64	16.04.08	Web-nyhet	Besøk ved Rehabiliteringsklinikken enheter i Harstad og Narvik	1
65	17.04.08	Web-nyhet	Web-presentasjon av Barne- og Ungdomsklinikken	2
66	17.04.08	Web-nyhet	Web-presentasjon av Medisinsk klinikk	1
67	18.04.08	Web-nyhet	Direktøren inviterer til vårens lederseminar for ledere på alle nivåer UNN 26.05.08	2
68	22.04.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 22.04.08	3
69	24.04.08	Web-nyhet	Foiler fra Allmøte 24.04.08	28
70	25.04.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Forutsigbarhet og sykefravær"	1
71	25.04.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Former framtidens klinikk"	2
72	26.04.08	Web-nyhet	Møter ved Rehabiliteringsklinikken i Narvik	1
73	26.04.08	Web-nyhet	Møter ved Diagnostisk klinikk i Narvik	1
74	29.04.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 29.04.08	4
75	29.04.08	Web-nyhet	Organisering av Diagnostisk klinikk	18
76	30.04.08	Web-nyhet	Referat Styringsgruppen LUO 30.04.08	2
77	05.05.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 05.05.08	2
78	06.05.08	Web-nyhet	Endringer i prosjektstaben LUO	1
79	07.05.08	Web-nyhet	Delprosjekt organisering av senge- og poliklinikkressurser ved UNN	4
80	07.05.08	Web-nyhet	Organisering av Personalressurscenteret	1
81	09.05.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "UNN - et felles ansvar"	1
82	13.05.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 13.05.08	3
83	20.05.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 20.05.08	4
84	20.05.08	Web-nyhet	Fest for Hjerte- lungeklinikken på Driv i Tromsø	1
85	23.05.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Klinikkklarhet før sommeren"	1
86	23.05.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "UNN Harstad ønsker avdelingsorganisering"	2
87	23.05.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Fremtidig av personalressurscenteret"	1
88	23.05.08	Web-nyhet	Etablering av Nevro- orto klinikken og hjerte- lunge klinikken	1
89	27.05.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 27.05.08	3
90	28.05.08	Web-nyhet	Rapport om organisering av senge- og poliklinikkressurser	37
91	03.06.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 03.06.08	4
92	05.06.08	Web-nyhet	Akutt- og prehospital klinikk: Informasjon om klinikkdannelsen	3
93	06.06.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Om effektivitet i sykehusene, og inntektsfordeling mellom helseregionene	1
94	06.06.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leserinnelegg: "LUO - likt for alle?"	1
95	08.06.08	Web-nyhet	Beslutningsnotat - Rapport om organisering av senge- og polikliniske ressurser	5

Dokumentliste - dokumenter 2007 - 2008

VEDLEGG 4

Dok.nr	Dato	Type	Benevnelse	Sider
96	10.06.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 10.06.08	2
97	12.06.08	Styresak 31/ 2008	Orienteringssaker: Prosjekt Langsiktig utvikling og omstilling i UNN (LUO) - møteprotokoll	1
98	12.06.08	Web-nyhet	Marit Lind tilsatt som assisterende direktør ved UNN HF	1
99	14.06.08	Web-nyhet	UNN organisasjonskart	9
100	17.06.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 17.06.08	4
101	20.06.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "Takk for innsatsen"	1
102	20.06.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Ny klinikk - nye lokaler - nytt navn?"	1
103	20.06.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Fortsetter utviklingsarbeidet i UNN"	2
104	24.06.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 24.06.08	4
105	24.06.08	Referat	Styringsgruppen LUO 24.06.08	3
106	27.06.08	Web-nyhet	Beslutningsgrunnlag og direktørens vurdering. Intern organisatorisk struktur i klinikkene	32
107	27.06.08	Web-nyhet	Direktørens halvårige informasjonsmøte	1
108	01.07.08	Foiler	Foiler fra direktørens halvårige møte sommer 2008	33
109	01.07.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 01.07.08	3
110	08.07.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 08.08.08	3
111	17.07.08	Styresak 39/ 2008	Utredning av nye tiltak og oppfølging av vedtatte tiltak for økonomisk balanse i 2008	9
112	18.07.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Ny klinikkstruktur godkjent"	1
113	18.07.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Artikkel: "Redusert fra åtte til fire"	1
114	18.07.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Utlysning - avdelingsledere og klinikkrådgivere	1
115	08.08.08	Årsmelding 2007	Direktøren har ordet	2
116	08.08.08	Årsmelding 2007	Styreleders kommentar	2
117	08.08.08	Årsmelding 2007	Styrets beretning	5
118	08.08.08	Årsmelding 2007	Årskavalkade	4
119	12.08.08	Referat	Referat Ledermøte (sykehusledelse) 12.08.08	2
120	15.08.08	Bedriftsavisen "Pingvinen"	Leder: "UNN skal bli et LEAN-sykehus"	1
Sum antall sammendrag/ dokumenter				198
Sum antall sider				1 153

Dokument nr.

Dokumentbenevnelse:	
Dokumentdato:	
Dokumenttype/kilde:	
Forfatter/organ:	
Dokumentlengde i sider:	

Sammendrag (formål/budskap):

Formuleringer i form av sitater:

VEDLEGG 6

Perspektiv Teori	Bakgrunn – P1 Hva var bakgrunnen for at UNN igangsatte arbeidet med ny organisasjonsmodell?	Forløp og prosess – P2 Hvordan har arbeidet med ny organisasjonsmodell forløpt så langt, og hvordan har prosessen vært lagt opp?	Mulige utfall – P3 Hvordan kan en se for seg at utfallet vil bli med hensyn til resultater?
Rasjonelt	<ul style="list-style-type: none"> • At det er ledelsen som ser behov for utvikling og omstilling, og som initierer denne (top-down). • At kartlegging av problemer og analyse av disse ligger til grunn for løsninger som velges utvikling og omstilling. • Det foretas kartlegging av ressurser og interesser hos aktørene i og utenfor organisasjonen. • At en har oversikt over mulige løsninger på problemene, og kan velge de best egnede. • At det er formulert klare og entydige mål for utvikling og omstilling. • At formell struktur er det sentrale styringsinstrumentet for utvikling og omstilling, og at endringer i formell struktur i vesentlig grad styrer menneskelig atferd i ønsket retning. • At organisasjonen kan designes og redesignes etter behov. 	<ul style="list-style-type: none"> • At omstillings- og utviklingsprosesser lar seg styre fra toppen av organisasjonen. • Det skjer forhandlinger og kompromisser mellom aktører, og mellom motstridende mål og interesser. • Ledelsen er opptatt av dialog og samarbeid. • At ledelsen vil forsøke å gjennomføre utviklings- og omstillingsprosesser i løpet av kort tid. • At ledelsen vil forsøke å planlegge utviklings- og omstillingsprosesser i detalj utfra klare og entydige mål • At implementeringsprosessen er rasjonell og har ofte karakter av en installasjon, dvs. at implementering skjer nærmest mekanisk og etter en oppsatt plan. • At samhandling i organisasjonen kan samordnes mot måloppnåelse. • At fokus ligger på endring av formelle strukturer. 	<ul style="list-style-type: none"> • At utfallet av utviklings og omstillingsprosesser blir som planlagt av ledelsen, i tråd med vedtatte planer og oppsatte mål. • At det er konsistens mellom intensjon, tiltak og resultat dersom installasjonen skjer etter plan. • At endring i formell struktur medfører endringer i menneskelig adferd.
Institusjonelt (forts. neste side)	<ul style="list-style-type: none"> • At utvikling og omstilling enten initieres nedenfra organisasjonen (bottom up) eller i møte med initiativ fra ledelsen. • At kartlegging av problemer og analyse av disse ligger til grunn for løsninger som velges for utvikling og omstilling • At terrenget er uoversiktlig og en har ikke oversikt over alle mulige løsninger. • At det er en erkjennelse av at organisasjonen er kompleks, har mange mål og er mer enn et system for målrealisering. 	<ul style="list-style-type: none"> • At utviklings- og omstillingsprosesser kan være vanskelig å styre som planlagt. • At utviklings- og omstillingsprosesser ikke skjer raskt, men gradvis gjennom tidkrevende prosesser. • At det kan være vanskelig å planlegge utviklings- og omstillingsprosesser i detalj. • At det ikke er en rasjonell installasjon av vedtatte løsninger: Oppmerksomhet på motstand mot endring, konflikter og protester mot vedtatte løsninger. Endelige løsninger "files til" underveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • At utfallet av utviklings- og omstillingsprosesser "files til" i møtet mellom initiativ ovenfra og nedenfra. Utfallet blir et resultat av kompromisser. • At utfallet i forhold til utviklings- og omstillingsprosesser er høyst usikkert i forhold til vedtatte planer og formulerte mål. • At løsningene utvannes i utviklings- og omstillingsprosessen slik at resultatet kan bli annerledes enn planlagt.

Perspektiv Teori	Bakgrunn – P1 Hva var bakgrunnen for at UNN igangsatte arbeidet med ny organisasjonsmodell?	Forløp/ prosess – P2 Hvordan har arbeidet med ny organisasjonsmodell forløpt så langt, og hvordan har prosessen vært lagt opp?	Mulige utfall – P3 Hvordan kan en se for seg at utfallet vil bli med hensyn til resultater?
Institusjonelt (forts.)	<ul style="list-style-type: none"> • At det er et fokus på organisasjonskultur og uformelle normer. Betydningen av formell struktur som styringsverktøy nedtones. • At organisasjonen ikke kan designes og redesignes etter behov fordi dette truer institusjonalisert identitet som gir motstand. 	<ul style="list-style-type: none"> • At samhandling i organisasjonen er vanskelig å samordne mot måloppnåelse fordi mål utvikles gradvis og endres underveis i en naturlig prosess. • At fokus ligger på kultur og handler om å endre normer og verdier. 	<ul style="list-style-type: none"> • At en etter mye innsats for å få til endring går tilbake til gamle måter å fungere på. Praksisfeltet endres lite mens endringer først og fremst skjer i det ytre. • At det ikke først og fremst er formell struktur som gir endringer i menneskelig adferd.
Ny-institusjonelt	<ul style="list-style-type: none"> • At utvikling og omstilling initieres av ledelsen og blir svar på endringer i omgivelsene der det å bevare legitimitet og overlevelse blir sentralt. Det er et konformitetspress ved at organisasjoner møter forventinger fra omgivelsen mht hvordan de bør være utformet. • Løsning på problemer kommer i forkant av problemkartlegging og analyse. • At utvikling og omstilling skjer med fokus på adoptering av moderne organisasjonsoppskrifter (slapp imitasjon). • At mål for utvikling og omstilling primært er symboler, ideer og visjoner som har til hensikt å styrke legitimitet. En nytter utbredte og aksepterte reformtiltak fra omgivelsene der det å fremstå som moderne blir sentralt. • At oppskrifter på god organisering legger viktige føringer for de valg som fattes med hensyn til formell struktur. Organisasjonen kan designes og redesignes etter dette. 	<ul style="list-style-type: none"> • At ledelsen ikke trykker særlig på for å få implementert løsningene. • At implementeringsprosessen fører til mye prat og lite nytt. Det etableres en ferniss av moderne og tidsriktige løsninger utad mot omgivelsene. Å bevare legitimitet og overlevelse fra omgivelsene blir sentralt. 	<ul style="list-style-type: none"> • At resultatet representerer en moderne ide som ikke i særlig grad følges, og som følgelig ikke gir store effekter. • At gamle strukturer overlever og fungerer videre mens det er etablert en ferniss av nye og moderne løsninger utad mot omgivelsene. • Bruk av utbredte og aksepterte reformtiltak gjør ikke nødvendigvis organisasjonen mer effektiv. • At endring er symbol/seremoni ved at formelle strukturer og prosesser er endret, ikke nødvendigvis kjerneaktiviteten og menneskelig adferd.



UNN HF

