



Uit

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Handelshøgskolen

Ledelse i endringsprosesser

En studie av samvirket mellom ulike endringsagenter i endringsprosjekter ved Universitetssykehuset Nord-Norge

**Preben Eldnes
Thomas Vebostad**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – mai 2019



Forord

Denne mastergradsavhandlingen markerer slutten på fem lærerike år ved Handelshøgskolen i Tromsø. Vi sitter igjen med mange gode minner og ikke minst nye venner vi tar med oss på veien videre. Oppgaveskrivingen har vært krevende, hvor vi har tilbragt lange dager og sene kvelder på masterkontoret. Utfordringer har vært så mangt, fra innsamlingen av data, til tidkrevende transkribering. Det har vært en lærerik prosess hvor vi har fått forsket på et spennende tema. Med denne oppgaven setter vi et punktum for studietiden, og vi er klare til å ta imot nye utfordringer i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke vår veileder, førsteamanuensis Elin Anita Nilsen. For det første ved å ha vært en viktig støttespiller og sparringspartner når prosessen har stagnert. For å ha støttet og hjulpet oss med å formulere problemstilling og å finne frem til et relevant teoretisk rammeverk. Hun har gitt oss mye konstruktiv kritikk og i tider av usikkerhet hjulpet oss tilbake i riktig retning, så en stor takk for det!

Vi vil også takke Universitetssykehuset i Nord-Norge, og vår kontaktperson, for både gode innspill til tema, avsatt tid til møte, hurtig respons via mail dersom det var behov, og for å få iverksatt rekrutteringsprosessen til oppgaven. Samtidig vil vi også ta anledningen til å takke alle informantene som stilte, vi setter stor pris på at dere åpnet opp for dialog angående deres rolle og har satt av tid til et intervju i en travel hverdag.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å også takke venner og familie som har støttet oss under denne hektiske perioden. Vi ønsker også å takke alle våre medstudenter på masterkontoret for gode diskusjoner, og en god dose humor i en stressende tid.

Tromsø 31.05.2019

Preben Eldnes

Thomas Vebostad

Sammendrag

Tema for denne mastergradsavhandlingen er mellomlederroller og konsulentroller i endringsprosesser. Endringer har en raskere inntreden enn før, mye på grunn av ny teknologi og digitalisering. Offentlig sektor står ovenfor et stort behov for modernisering og forbedring for å ivareta produktivitet, effektivitet og kvalitet (Moderniseringsdepartementet, 2015-2016). Denne studien ønsker å øke forståelsen for hvordan de to endringsagentene; mellomledere og konsulenter samvirker i gjennomføringen av en endringsprosess. Dette belyses ved å se på ulike roller endringsagentene utfyller og hvordan de ivaretar disse rollene.

Problemstillingen for oppgaven er:

«Hvordan samvirker mellomledere og konsulenter i gjennomføringen av endringsprosjekter?»

For å besvare denne problemstillingen tar studien utgangspunkt i en kvalitativ forskningsmetode. Datamateriale er innhentet gjennom dybdeintervju av ti informanter, der det er intervjuet fem interne konsulenter og fem mellomledere ved Universitetssykehuset Nord-Norge.

Funnene i denne studien viser at konsulentene ivaretar sine tiltenkte roller i endringsprosjekter i større grad enn mellomledere. Dette kan føre til at konsulentene må overta noen av rollene som er tiltenkt mellomledere. Årsaken for dette ser blant annet ut til å være at konsulentene har tydeligere rollebeskrivelse i endringer, mens mellomlederens roller kan være mindre tydelige. Ledere har også en svært hektisk arbeidshverdag, slik at endringer av og til må vike for daglig drift.

Nøkkelord: Endring, endringsagenter, mellomledere, konsulenter, samvirke

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN OG KONTEKST FOR OPPGAVEN	1
1.2	TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
1.3	INNHold OG STRUKTUR	4
2	OM UNIVERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE	5
2.1	HISTORIEN OM LEAN, REISEN FRA JAPAN TIL HELSESEKTOREN	8
2.2	LEAN VED UNIVERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE	9
2.3	PLAN FOR PASIENTFORLØPSARBEIDET 2013-2018.....	10
2.3.1	<i>Pasientforløp</i>	10
2.4	ORGANISERING AV FORLØPSARBEIDET	11
2.4.1	<i>Den interne konsulentens rolle</i>	11
2.4.2	<i>Styringsgruppens rolle</i>	11
2.4.3	<i>Prosjektgruppens rolle</i>	12
2.4.4	<i>Fokusgruppens rolle</i>	12
3	TEORETISK RAMMEVERK	13
3.1	ENDRING	13
3.1.1	<i>Forskning om ledelse i endringsprosesser</i>	13
3.1.2	<i>Kjente utfordringer ved endring</i>	14
3.1.3	<i>Kontinuerlig endring</i>	15
3.2	LEDERROLLER I ENDRINGSPROSESSER	16
3.2.1	<i>Toppleder</i>	16
3.2.2	<i>Mellomleder</i>	17
3.2.3	<i>Konsulent</i>	20
3.2.4	<i>Oppsummering av roller</i>	24
3.3	SAMVIRKE MELLOM ULIKE ENDRINGSAGENTER	25
4	METODE	28
4.1	OM METODE	28
4.2	VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED.....	28
4.3	FORSKNINGSDESIGN	30
4.3.1	<i>Tilnærming til forskningen</i>	31
4.4	DATAINNSAMLING.....	31
4.4.1	<i>Metoder for datainnsamling</i>	31
4.4.2	<i>Tilgang til datamateriale</i>	32
4.4.3	<i>Utvalg</i>	33
4.4.4	<i>Intervjuguide</i>	34

4.4.5	<i>Gjennomføring av intervju</i>	35
4.4.6	<i>Transkribering</i>	36
4.5	DATA ANALYSE	37
4.5.1	<i>Systematisering av data</i>	37
4.5.2	<i>Analyse</i>	38
4.5.3	<i>Struktur og presentering av funn</i>	39
4.6	FEILKILDER	40
4.6.1	<i>Utvalg</i>	40
4.7	FORSKNINGSKVALITET	40
4.8	OPPSUMMERING AV METODE	42
5	ANALYSE	42
5.1	ENDRINGSPROSJEKTER.....	43
5.2	MELLOMLEDERES ROLLE I ENDRINGSPROSESSER	45
5.2.1	<i>Kommunikator</i>	45
5.2.2	<i>Terapeuten</i>	48
5.2.3	<i>Balanseskunstner</i>	51
5.2.4	<i>Entreprenør</i>	57
5.3	KONSULENTERS ROLLE.....	59
5.3.1	<i>Rådgiver</i>	60
5.3.2	<i>Navigatør</i>	62
5.3.3	<i>Prosjektleder</i>	66
5.4	OPPSUMMERING AV FUNN.....	69
6	DRØFTING	71
6.1	SAMVIRKEMODELL.....	71
6.2	SAMSPILL.....	72
6.3	ABDISERING	74
6.4	OVERLAPPING	75
7	AVSLUTNING	77
7.1	KONKLUSJON.....	77
7.2	VIDERE FORSKNING	78
	REFERANSELISTE	79
	VEDLEGG	84
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE MELLOMLEDER	84
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE KONSULENTER	87
	VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV OM OPPGAVEN	89

Tabelliste

Tabell 1. Oppsummering av mellomleders roller	24
Tabell 2. Oppsummering av konsulentenes roller	25
Tabell 3. Informasjon om forskningsdeltakerne	34
Tabell 4. Grad av aktivisering ved rolleforventninger hos mellomledere	38
Tabell 5. Grad av aktivisering ved rolleforventninger og ansvar hos konsulenter	38
Tabell 6. Oversikt over de viktigste funnene	70

Figurliste

Figur 1. Oppgavens struktur	5
Figur 2. Organisasjonskart UNN	6
Figur 3. Ledelsesstruktur UNN.....	7
Figur 4. Organisering av pasientforløpsprosjekter.....	12
Figur 5. Analysemodell (roller)	43
Figur 6. Analysemodell (scenario).....	71
Figur 7. Samvirkemodell	72

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og kontekst for oppgaven

Vårt samfunn og omgivelser er stadig i endring. Utfordringer knyttet til endring i helsesektoren er mye omtalt i sammenheng med lean metodikken. Hvor økte kostnader, stramme budsjetter og fokus på kvalitet har ledet mange organisasjoner til å ta i bruk metodikken ved gjennomføringen av endring (Holmemo, Powell & Ingvaldsen, 2018). Universitetssykehuset Nord-Norge har benyttet lean som forbedringsverktøy og filosofi i pasientforløp siden 2009, og har et overordnet mål om å fortsette bruk av metodikken som verktøy i sine mange ulike endringsprosjekter (Nord-Norge Universitetssykehuset, 2015). Begrepet lean er derimot med tiden blitt mindre vektlagt, men brukes ofte i relasjon med forbedring av pasientforløp, arbeidsprosesser og andre faktorer som inngår i fellesbenevnelsen organisasjonsutvikling.

Forskning viser at omtrent 70 prosent av endringer mislykkes. Som et resultat av dette har endringsledelse blitt en svært ettertraktet kompetanse for mange organisasjoner og et svært relevant felt for forskere å studere (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016).

I nyere tid har vi sett et økende fokus på den avgjørende rollen til mellomleder i forbindelse med endring (Balogun, 2003; Raelin & Cataldo, 2011). Dette er fordi mellomlederen ikke bare skaper forståelse for endringsprosessene hos seg selv, men også er en aktiv aktør som arbeider med å få endringene til å gi mening på funksjonelle nivåer i organisasjonen (Balogun, 2003; Huy, 2001). Til tross for dette anerkjennes det i teorien hvordan mellomlederen ofte blir undervurdert i endringsprosesser, og viser til at denne viktige aktøren ofte blir tilsidesatt og ikke tilstrekkelig involvert (Holmemo & Ingvaldsen, 2016; Raelin & Cataldo, 2011). Samtidig ser vi også viktigheten av den interne konsulenten, som både veileder og navigerer endringsprosessen i riktig retning (Holmemo et al., 2018; Rolfsen, 2014). Et interessant spørsmål vi dermed vil se nærmere på er hvordan disse endringsagentene samvirker i en endringsprosess. Hvem gjør hva? Utfyller disse hverandre? Hvordan er rolle og ansvarsfordelingen?

Hensikten med denne studien er å prøve å forstå disse spørsmålene, å gi innsikt i hvordan mellomledere og konsulenter samvirker ved gjennomføringen av endringsprosjekter. Oppgaven tar utgangspunkt i avdelingsledere, seksjonsledere, enhetsledere og interne konsulenter i UNN for å belyse problemstillingen.

1.2 Tema og problemstilling

Temaene vi belyser i denne studien er endring, mellomlederroller og konsulentroller. Endring har i de senere år blitt et mer og mer sentralt tema for forskere å studere, for å få en dypere forståelse for hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene. Burnes fant i 2009 ut at endringer har fått økt tempo, omfang og uforutsigbarhet, noe som i konsekvens har gjort betydningen av endringskompetanse enda viktigere (Burnes & Jackson, 2011). Dette understøttes av en undersøkelse gjort av McKinsey & Company i 2008 (hentet fra Burnes og Jackson (2011)) som viser til at organisasjoner er nødt til å kontinuerlig tilpasse seg endringer i omgivelsene dersom de ønsker å overleve. En stor problematikk innen endring i organisasjoner er at svært mange endringer ikke lykkes, forskning viser at opptil 70 prosent av endringer i ulike organisasjoner mislykkes (Beer & Nohria, 2000; 2004, 2008, 2012; Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Nag, Corley & Gioia, 2007).

Alle organisasjoner både i privat, offentlig og frivillig sektor gjennomgår endringsprosesser. Typiske årsaker til endringer kan være politiske og finansielle rammebetingelser, endrede kunde og brukerkrav, og økt konkurranse (Kirkhaug, 2017). Utfordringer i helsesektoren knyttet til endring er mange, og de kommer ofte i sammenheng med den velkjente metodikken lean (Rolfsen, 2014). Rolfsen (2014) forteller blant annet at det kan være problematisk å gjennomføre endringer knyttet til lean fordi det i helsesektoren er ulike profesjonsgrupper, slik som leger og sykepleiere. Disse karakteriseres av profesjonsgrenser som institusjonaliseres etter sosiale normer, lover og regler som videre legger føringer på arbeidet. Rolfsen (2014) viser til Wiener (2004) som hevder mange leger er skeptiske til endringer knyttet til lean fordi det ofte har et ønske om å standardisere, og med bakgrunn i et innlært tankesett om at medisinsk kunnskap alltid er uforutsigbart og i kontinuerlig utvikling kan dette være motstridende med slike endringer.

Det er gjort mye forskning på endringsprosesser, og en sentral gjenganger i tematikken er den kritiske rollen mellomleder har i forbindelse med endring (Balogun, 2003; Hope, 2015; Huy, 2001; Raelin & Cataldo, 2011). Der mye litteratur omhandler den komplekse balanseringsrollen disse lederne inntar for å ivareta daglig drift samtidig som de skal formidle, oversette og tilrettelegge for endring på operasjonelle nivåer i organisasjonen (Balogun, 2003; Hope, 2015; Huy, 2001). Denne leders unike egenskaper og posisjon i organisasjonen vektlegges sterkt og påpekes som en kritisk suksessfaktor for gjennomføring av endring (Raelin & Cataldo, 2011). Også innen forskning på lean transformasjon har det blitt lagt mye

vekt på den kritiske rollen ledere inntar for å lykkes med endring (Alefari, Salonitis & Xu, 2017; D'Andreamatteo, Ianni, Lega & Sargiacomo, 2015; Laureani & Antony, 2012). Til tross for at mellomledere har en viktig posisjon i endringer forteller Holmemo (2016) at ledere kan innta en passiv rolle i endringer fordi de kan bli forbigått av toppledelse, hvor ledelsen iverksetter tiltak uten å involvere mellomleder.

I motsetning til Toyota som introduserte lean og finjusterte deres teknikker og organisasjon gjennom tiår med prøving og feiling forklarer Holmemo et al. (2018) at vestlige organisasjoner ofte har vært drevet av en tilnærming der endringen haster, og hvor endringen skal gjennomføres innen en bestemt tidsramme. Slik programmatisk endring har ofte en tendens til å skape et behov for bruk av konsulenter, og i dag er tilstedeværelsen av konsulenter svært utbredt i store offentlige organisasjoner (Rolfsen, 2014). Disse konsulentene inntar derfor en sentral og viktig rolle i endringsprosessen. Hvor disse har viktige oppgaver knyttet til navigering og veiledning, og gjennom sin interne kompetanse kan skape legitimitet til endringsprosessen (Holmemo et al., 2018; Rolfsen, 2014). Den akademiske litteraturen har – med noen få unntak, utelatt forskning og debatt om konsulentens rolle, og hvordan konsulent på en klok måte kan brukes i lean transformasjon (Holmemo et al., 2018).

Mellomledere og konsulenter er to sentrale endringsagenter som blir beskrevet i endringslitteraturen (Balogun et al., 2016; Holmemo et al., 2018). En endringsagent definerer vi som en person med myndighet til å formidle og muliggjøre gjennomføringen av endring i en organisasjon (Balogun et al., 2016). Så i denne oppgaven har vi definert mellomledere og konsulenter under fellesbetegnelsen endringsagenter.

Vi ønsker å i denne studien å se nærmere på endring fordi organisasjoner er helt avhengige av å tilpasse seg. I tillegg vet vi at endringer kan være utfordrende og at de ofte feiler. Mellomledere og konsulenter er anerkjent som viktige ressurser for vellykket endring, og derfor mener vi det vil være viktig å forstå hvordan disse endringsagentene samvirker i en endringsprosess.

For å belyse temaet har vi valgt å se på endringer hos Universitetssykehuset Nord-Norge. UNN er en organisasjon som har gjennomført og iverksatt flere ulike endringsprosjekter med rot i lean. UNN benytter også interne konsulenter når det gjennomføres prosjekter, noe som gir oss muligheten til å se på mellomledere og konsulenter i endringsprosesser. En avgjørende

faktor for vellykkede endringer er å ha mellomledere involvert i prosessen (Balogun, 2003; Hope, 2015; Huy, 2001). Konsulenter har også en sentral rolle i endringer (Holmemo et al., 2018; Rolfsen, 2014). På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvordan samvirker mellomledere og konsulenter i gjennomføringen av endringsprosjekter?»

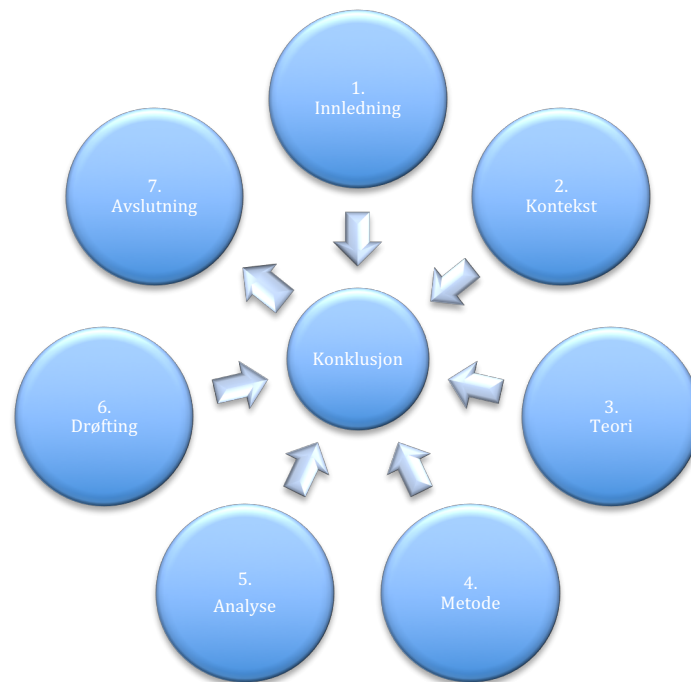
Problemstillingen vår legger opp til å gjøre en analyse for å forstå hvordan disse to kategoriene av endringsagenter utfyller sine gitte roller i teorien, sett i sammenheng med empirien, for deretter å gjøre en drøfting av samvirket. Videre har vi formulert ulike scenarioer for hvordan samvirke kan utarte seg. Det ideelle samvirket ser vi gjennom scenarioet *samspill*; hvor både mellomledere og konsulenter ivaretar sine respektive roller og det er en universell rolle og ansvarsforståelse mellom dem. Neste scenario er en form for *abdisering*; hvor begge frasier seg ansvar og deler av egen rollebeskrivelse. Siste scenario er *overlapping*; hvor noen gjør oppgaver utenfor sin gitte rollebeskrivelse.

Problemstillingen spesifiserer ikke en konkret endring, dette er fordi vi ønsker at informantene selv kan definere de endringsprosjektene de ønsker ta utgangspunkt i. En årsak til dette er at det er avlagt flere endringer ved UNN, og det er et poeng at informantene som var involverte husker endringene. Et annet moment vil kunne være at en og samme informant belyser et felt som er gjennomgående i flere prosjekter han/hun har vært med på. Vi tar derfor en mer generell tilnærming til endringsprosjekter, og ser ikke på noen konkrete endringer.

1.3 Innhold og struktur

Denne studien er delt inn i syv hovedkapitler, det inngår underkapitler i hvert av hovedkapitlene.

Figur 1. Oppgavens struktur



Innledningen beskriver studiens bakgrunn for valg av tema og problemstilling. I kapittel to presenterer vi helseorganisasjonen UNN, gir en kort innføring i lean, og eksemplifiserer hvordan endringer i pasientforløp organiseres. I neste kapittel presenterer vi det teoretiske rammeverket som oppgaven bygges på. I kapittel fire kommer vi inn på metodisk tilnærming, mens vi i kapittel fem og seks vil analysere empiriske funn, og drøfte de ulike scenariene. Dette bygger opp til siste kapittel som vil inneholde en konklusjon.

2 Om Universitetssykehuset Nord-Norge

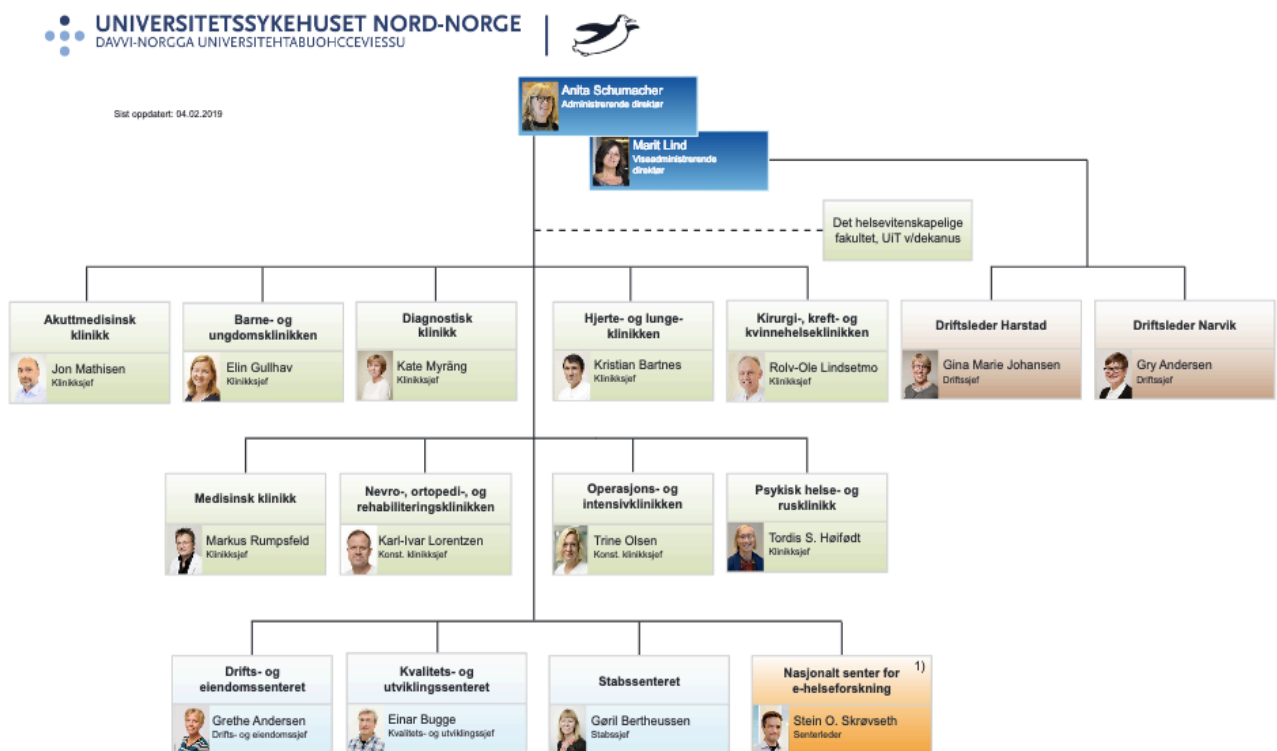
I dette kapittelet skal vi gi en innføring i helseorganisasjonen UNN. Det vil bli presentert et organisasjonskart samt redegjort for hvordan UNN har strukturert rolle og ansvarsfordeling i pasientforløpsprosjekter. Vi vil også redegjøre kort for konseptet lean i helsesektoren. Dette kapitelet vil danne en kontekst for oppgaven.

Universitetssykehuset Nord-Norge er Nord-Norges største kunnskapsbedrift, tall fra 2013 viser at det er 6200 ansatte og de har et budsjett på om lag 7 mrd. kr. Omfanget av virksomheten er stor, i 2013 ble det utført 420 000 polikliniske konsultasjoner, mer en 12 000 kirurgiske operasjoner, 40 000 døgnopphold, 32 000 ambulanseoppdrag, 780 helikopteroppdrag, 1260 pasienttransporter med ambulansefly, 28 000 pasienter inn til

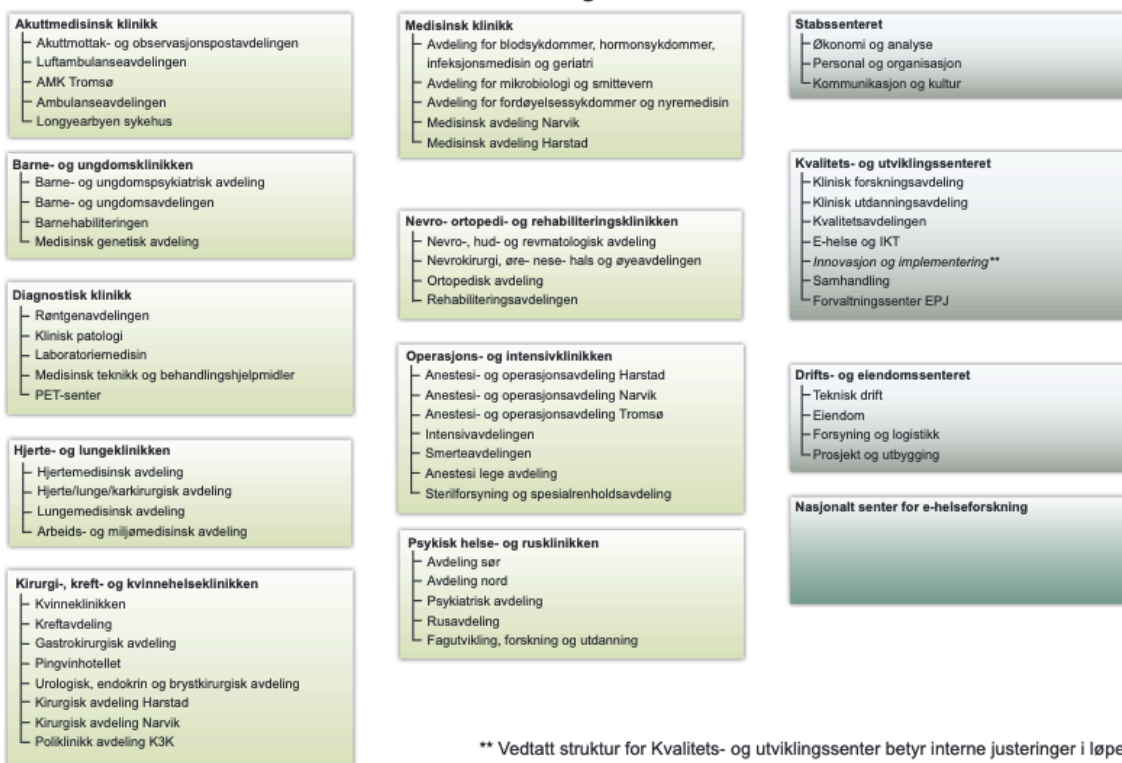
akuttmottak, og 4,7 millioner laboratorieanalyser (Nord-Norge Universitetssykehuset, 2015). Tallene er presentert for å gi et bilde på hvilke stor og kompleks organisasjon dette er. UNN består av 9 klinikker med ulike avdelinger under hver klinikk, i hver klinikk er det mange ledere på ulike nivåer. Organiseringen presenteres i organisasjonskartet under, som er hentet fra UNN sine egne nettsider. Kartet viser organiseringen helt ned til avdelingsnivå.

Organisasjonskartet til UNN:

Figur 2. Organisasjonskart UNN



Avdelingsnivå



** Vedtatt struktur for Kvalitets- og utviklingscenter betyr interne justeringer i løpet av 2017

Viser kun avdelingsnivå, for seksjonsnivå henvises til klinikkene

(Nord-Norge Universitetssykehuset, 2019)

Ledelsesstrukturen til sykehuset er organisert slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer, også enheter på laveste nivå har en lokal linjeleder. Ledelsesstrukturen følger oppbyggingen til organisasjonsstrukturen, og det teller fem ledernivåer under UNN styret:

Figur 3. Ledelsesstruktur UNN



2.1 Historien om lean, reisen fra Japan til helsesektoren

Lean er en strategi for forbedring og rasjonalisering, og ble introdusert på global basis i 1970-årene. Begrepet ble først kjent som Toyota Production System (TPS), og senere under begrepet lean produksjon, og de siste årene kun som begrepet lean. Lean har sitt utspring fra den japanske bilprodusenten Toyota, og i etterkrigstiden etter andre verdenskrig var Japan ressursfattig, mangelen på ressurser førte til at Toyota så seg nødt til å utarbeide et nytt effektivitetskonsept, kjent som TPS. Navnet lean produksjon ble utviklet av amerikanske forskere på slutten av 1980-tallet, og etter hvert bare lean, som skal hjelpe bedrifter å eliminere unødig bruk av ressurser. På 1990-tallet ble konseptet svært populært, og noe «alle» skulle benytte seg av. Intensjonen med utvikling av konseptet lean var å pakke konseptet ut av en japansk kulturell ramme og fremstille det mer generelt, slik at dette kunne overføres til andre virksomheter rundt om i verden (Rolfsen, 2014).

Det finnes mange definisjoner og meninger om konseptet lean, Lean Forum (2019) forklarer lean som en overordnet ledelsesfilosofi for organisering og samhandling av arbeidsoppgaver, og som en prosess og metode der flere verktøy kan implementeres på et operasjonelt nivå. Gjønnes og Tangenes (2013) beskriver konseptet lean slik det er kjent i dag som dels en tilstand, dels en tenkemåte, dels en tilnærming til bedret operasjonell effektivitet. Lean tankegangen handler om forenklinger via smarte løsninger, mens operasjonell effektivitet handler om produktivitet, effektivitet, hastighet og kvalitet (Gjønnes & Tangenes, 2013). Det som startet som en svært produksjonsrettet strategi innenfor bilindustrien, er nå en helt sentral del av strategien hos tjenesteleverandører som både banker, forsikringsselskaper, sykehus, bygningsindustri osv. (Rolfsen, 2014).

Lean i sykehus har en kortere historie enn fabrikkindustrien. Akkurat når lean først ble benyttet i helsesektoren er noe usikkert, men begrepet lean i sykehus ble første gang brukt i Storbritannia i 2001 og i USA i 2002 (Rolfsen, 2014). Ifølge Brandao de Souza (2009) er lean en effektiv måte å forbedre tjenester i helsesektoren på, dette er fordi lean har et sterkt fokus på medvirkning og kontinuerlig forbedring, noe som igjen er elementer som er helt sentrale innenfor denne sektoren. De Souza og Pidd (2011) forsket på den økende interessen for lean i britiske sykehus, og identifiserte tre hovedgrunner for lean transformasjon. Fokuset på kostnader førte til at det søktes etter nye måter å forbedre arbeidet på. Den andre grunnen var knyttet til nasjonale mål knyttet til ventetid, som oppmuntret til fjerning av ikke-

verdiskapende oppgaver, også kjent som sløsing. En tredje grunn er at det ble rapportert om bedre resultater i andre land og sektorer.

Helsesystemet i Norge og England er relativt likt, blant annet er begge offentlig finansiert og driftet, men ser vi på størrelsen er det store forskjeller. Det er nærliggende å anta at alle grunnene; ønsket om å redusere kostnader, om å redusere ventetid, effektivisere helsetjenester og standardisere tjenester, og den tredje grunnen som er andres suksesshistorier, er aktuelle i Norge. Norge er et av de landene med høyeste helseutgifter i forhold til folketall, og det er et sterkt fokus på kvalitet i de tjenestene som tilbys (Rolfsen, 2014).

Radnor, Holweg og Waring (2012) har forsøkt å oversette lean prinsippene til sykehus. De mener at det sentrale er å redusere sløsing og øke produktiviteten ved bruk av analytiske verktøy og teknikker, samtidig som organisasjonen forsøker å skape en kultur som bygger på kontinuerlig forbedring.

Tar vi utgangspunkt i Womack og Jones (1996) forklarer de lean som fem prinsipper. Rolfsen (2014) har oversatt disse prinsippene til sykehuskontekst; første prinsipp er *verdi*, i sykehuskontekst handler det om å behandle pasienten, men det kan også være andre og motstridende behov som skaper verdi. Man kan forestille seg en avveining mellom kostnader, hva pasienten selv foretrekker, og hva som er medisinsk forsvarlig, og videre kan disse hensynene gå på bekostning av hverandre. Neste prinsipp er *verdistrøm*, her påpekes det at verdistrømmen må identifiseres for hver tjeneste, og man må bruke enhver mulighet som oppstår til å eliminere elementene som ikke er verdiskapende. Videre følger prinsippet om *kontinuerlig flyt* mellom de gjenstående verdiskapende stegene, slik at tjenestene flyter jevnt mot kunden. Dette prinsippet er svært sentralt i sykehus, og omhandler pasientflyt. Neste prinsipp er *pull*, og dette prinsippet skal introdusere *sug-prosessen* mellom ledd i kjeden. Det er kunden selv som skal dra verdi fra oppstrøms aktiviteter. Det siste prinsippet er *perfeksjon*, og når steg 1-4 er komplette starter prosessen på nytt for å fortsette mot en tilstand av perfeksjon der verdi skapes uten sløsing.

2.2 Lean ved Universitetssykehuset Nord-Norge

UNN gjennomførte en kompleks fusjon og omorganisering fra 2007 til 2010, og lean ble introdusert som et program der meningen var å forbedre pasientforløp, inkludert kvalitet i omsorg og arbeidsforhold, og øke sykehus effektivitet (Andersen & Røvik, 2015). Styret vedtok enn strategi for gjennomføring av leanbaserte kvalitetsprosjekter i 2008, med oppstart

i 2009. Høsten 2008 hyret UNN inn eksterne konsulenter fra selskapet «Implement Healthcare» for å lære opp de første 9 interne konsulentene i lean tenkning, og støtte det første pilotprosjektet. Etter omorganiseringen har lean vært benyttet i flere pasientforløp og er fortsatt en viktig del av forbedringsprosjekter hos UNN. I 2012 var det i alt godkjent 36 pasientforløpsprosjekter, hvor 17 av disse var gjennomført og implementert. Samme år var det også utdannet totalt 79 interne lean konsulenter, alt fra 2-10 i hver klinikk (Bergseth & Fossem, 2012).

UNN har fem overordnede prinsipper for Lean tilnærmingen i forbedringsarbeidet:

- Må være drevet av de ansatte
- Må fokusere på pasienten
- Må være forankret i ledelsen
- Skal ikke være et verktøy for nedbemanning eller økonomiske kutt
- Er et kontinuerlig forbedringsarbeid.

2.3 Plan for pasientforløpsarbeidet 2013-2018

I redegjørelse for organisering og struktur benyttes interne dokumenter mottatt fra: «Rådgiver Lean og pasientforløp / Kvalitetsavdelingen, kvalitets og utviklingscenteret».

Pasientforløpsarbeid er et hovedsatsningsområde for UNN. Til grunn for pasientforløpsarbeidet i 2013-2018 ligger evaluering for pasientforløpsarbeidet 2008-2012, resultater fra følgende forskning og internkonsulentenes erfaring. Hovedkonklusjonen i evalueringen var at organisasjonen bør satse videre på pasientforløpsarbeid med lean som metode (Nord-Norge Universitetssykehuset, 2012a).

UNN skal jobbe for bedre pasientforløp og kontinuerlig forbedring, og det vil være et økt fokus på kompetanse, ledelse, dokumentasjon og synliggjøring av resultater. UNN skal ha en helhetlig tilnærming til kvalitetsforbedring ved bruk av leanmetoden, omtalt som forbedringsprosjekt (Nord-Norge Universitetssykehuset, 2012a).

2.3.1 Pasientforløp

I et helhetlig pasientforløp hos UNN skal pasienten settes i sentrum og forløp koordineres på tvers av sykehus, klinikker, avdelinger, spesialiteter og tjenestenivåer. Standardiserte pasientforløp skal i økende grad tas i bruk, og formålet er å unngå unødvendig ventetid samt

fremme tverrfaglige beslutninger og pasientmedvirkning. Lean er metoden for å utvikle prosessforbedring i standardiserte pasientforløp (Andersen, 2009).

2.4 Organisering av forløpsarbeidet

I denne delen skal vi redegjøre for hvordan UNN organiserer et endringsprosjekt i pasientforløpsarbeid. Vår studie ser ikke kun på forløpsprosjekter, men denne redegjørelsen vil være med å danne en kontekst og et bilde på hvordan UNN kan organisere endringsprosjekter.

Det er utarbeidet en organisering av forløpsarbeidet hvor det defineres arbeidsgrupper og roller. Ved etablering av prosjektorganisasjonen ble det definert en avdelingsintern prosjektleder (intern konsulent) som hadde kompetanse innen lean. En styringsgruppe, sammensatt av ledere for berørte avdelinger, tillitsvalgte og viseadministrerende direktør ble satt ned. Det var også etablert en prosjektgruppe bestående av avdelingsledere som er berørt av det aktuelle pasientforløpet. Denne gruppen skulle velge ut arbeidstakere til fokusgruppen (Andersen, 2009; Nord-Norge Universitetssykehuset, 2012b).

2.4.1 Den interne konsulentens rolle

I hvert prosjekt utpekes en intern konsulent som prosjektleder og fasiliterer av det enkelte pasientforløpsprosjektet. Denne kommer i utgangspunktet fra klinikken som har «eierskap» til pasientforløpsprosjektet. En av de andre interne konsulentene kan tiltre som assistent eller støttefunksjon ved behov. Den interne prosjektlederen leder prosjektet fra start til slutt. Personen har ansvar for å støtte og sikre fremdrift, dokumentere resultater og tilrettelegge for møter. Alle prosjektledere har en mentor, en annen erfaren intern konsulent. Etter implementering må den interne konsulenten følge opp prosjektet i ½ - 1 år (Andersen, 2009).

2.4.2 Styringsgruppens rolle

Styringsgruppen omfatter sykehusledelsen, klinikkjefene og tillitsvalgte i de berørte klinikkene. Styringsgruppen har en avgjørende rolle i prosjektet, hovedansvaret for at prosjektet har fremdrift som planlagt hviler på dem. Gruppen utpeker deltakere til prosjektgruppen og støtter disse, samt sikrer at alle involverte avdelinger har den informasjonen de trenger etter hvert som prosjektet går fremover. Gruppens hovedoppgave er å avgjøre hvilke tiltak som skal gjennomføres, og se til implementeringen. Forankring av

prosjektet i de ulike avdelingene er styringsgruppens ansvar. Klinikinterne prosjekter ledes av klinikkisjef (Andersen, 2009).

2.4.3 Prosjektgruppens rolle

Denne gruppen består av avdelingsledere fra berørte områder. Prosjektgruppens ansvar er å sikre fremdrift av prosjektet, slik at det går som planlagt. Forankring av prosjektet blant de ansatte er gruppens ansvar. Hovedoppgaven til denne gruppen er for øvrig å støtte fokusgruppen sitt arbeid med å identifisere forbedringstiltak. Den interne konsulenten leder prosjektgruppen (Andersen, 2009).

2.4.4 Fokusgruppens rolle

Fokusgruppen inneholder utvalgte mellomledere og medarbeidere som har mye kunnskap om den type pasientforløp som er utgangspunktet for prosjektet. Denne gruppen er den instans i prosjektet som kartlegger kommunikasjonsflyt, kapasitet, ressurser, arbeidsoppgaver og aktivitet. Konkrete forslag omkring endringer av pasientforløp og pasientlogistikk følger fokusgruppens arbeid, forslag løftes opp i prosjektgruppen. I implementeringsfasen oppløses fokusgruppen, og det settes inn mindre arbeidsgrupper for detaljert planlegging for iverksetting av tiltak. Den interne konsulent har ansvar for å lede fokusgruppen (Andersen, 2009).

Figur 4. Organisering av pasientforløpsprosjekter



(Nord-Norge Universitetssykehuset, 2012b)

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi presentere et teoretisk rammeverk som videre vil bli benyttet i analysedelen av studien. Dette vil gjøre oss i stand til å svare på problemstillingen «*Hvordan samvirker mellomledere og konsulenter i gjennomføringen av endringsprosjekter*». Vi vil først introdusere temaet endring, hva det innebærer i denne oppgaven og nevne noen kjente utfordringer. Videre vil vi introdusere hvilke endringstyper UNN står ovenfor, dette gjør vi for å få en forståelse av omfanget av endringsprosessene. Selv om studien ikke har som mål å avdekke endringstyper, mener vi det er vesentlig for å få en kontekst til empirien, samt sette et overordnet perspektiv på endringene i UNN. Vi vil deretter presentere rammeverket for ulike roller ved endring. Her gjør vi rede for rollene toppleder, mellomleder og konsulent. Studien har til hensikt å få en bedre forståelse av rollene til mellomledere og konsulenter, men vi presenterer også rollen til toppleder for å få en helhetlig forståelse av ulike roller i endringsprosessen. Avslutningsvis presenterer vi tre ulike scenarioer som vi senere skal drøfte opp mot endringsagentenes roller.

3.1 Endring

Ifølge Jakobsen og Thorsvik (2010) er en endring når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. Van de Ven og Poole (1995) forklarer endring som en empirisk observasjon i forandring av form, kvalitet eller tilstand over tid. Videre forteller de at endring i en organisasjon kan anses som en bevegelse som igangsettes på grunn av misnøye i den nåværende situasjonen. Dette fører til søk etter en løsning, før man videre formulerer mål, og til slutt implementerer endringen.

Endring er blitt en sentral del av organisasjonsutvikling i nyere tid, hvor adaptering til nyere systemer, teknologi og infrastruktur har fått et sterkere fokus. Tempoet organisasjoner endrer seg i har blitt betydelig høyere, hvor det kontinuerlig kreves nye løsninger og forbedringer som adresserer utfordringer på ulike nivåer i organisasjonen (Burnes & Jackson, 2011).

3.1.1 Forskning om ledelse i endringsprosesser

Ledelse er et viktig virkemiddel for å påvirke organisatorisk endring, og omtales ofte som en kritisk suksessfaktor for å skape drivkraft og fokus i endringsprosesser. Dette innebærer å skape forståelse for endringen, samt legge til rette for å gjøre ansatte beredt på endring, hvem som skal gjøre hva og hvorfor dette er hensiktsmessig (Balogun et al., 2016).

Raelin og Cataldo (2011) beskriver en klar utvikling i hvordan mellomledere deltar i endringsprosesser, hvor de har gått fra å være motstandere til tilretteleggere for endring. Videre fremheves viktigheten av mellomlederens involvering, og hvordan disse ved tilstrekkelig myndiggjøring blir et essensielt bindeledd mellom den strategiske og operasjonelle driften i organisasjonen. Denne myndiggjøringen må omfatte mer enn bare utfylling av en etterspurt rolle. Når alle beslutninger må godkjennes fra toppledelsen vil prosessene stagnere. Videre vil mellomlederne kunne åpne opp for samvirke på tvers i organisasjonen ved å spille på erfaring fra funksjonelle nivåer. Dette vil dermed bidra til myndiggjøring på flere trinn gjennom å gi medarbeidere mulighet til å påvirke endringsprosessen og bidra til hyppigere problemløsning (Raelin & Cataldo, 2011). Holmemo og Ingvaldsen (2016) understøtter dette ved å argumentere for at i offentlig tjenesteytende virksomhet i Norge har implementasjonsmodellen gjort mellomledere inaktive i essensielle rolle som endringsagent. Holmemo og Ingvaldsen (2016) legger vekt på at dette ikke er en anbefalt modell, og påpeker at for å kunne lykkes med organisasjonsendring må det oppbygges gjennom støttende forpliktelse fra ledelsen på alle nivåer i organisasjonen. Det er altså ikke tilstrekkelig med en entusiastisk toppledelse som både symbolsk og finansielt sponser endringene, og operasjonelle ledere som tar i bruk verktøy og metoder effektivt. Dersom mellomledere ikke involveres i prosessen vil forbedringstiltak ofte stanse, som en konsekvens av dårlig koordinering, støtte og problemer tilknyttet ansvarsfordeling (Holmemo & Ingvaldsen, 2016).

3.1.2 Kjente utfordringer ved endring

Innen prosjektlitteraturen og endringslitteraturen ser man en rekke utfordringer organisasjoner møter for å frembringe vellykket endring (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017). Disse feltene er ofte omdiskutert for seg selv i teorien, men Pádár, Pataki og Sebestyén (2017) legger frem arbeid for å prøve å skape en felles grunn for å forstå ulike roller på tvers av feltene endrings- og prosjektledelse. I denne oppgaven tar vi et utgangspunkt i at prosjekter forstås som en endringsprosess, og vi vil dermed legge frem utfordringer som påvirker disse prosessene for å kunne gi en kontekstuell bakgrunn for å forstå samvirket mellom ulike ledere.

Mellomledere møter en rekke utfordringer knyttet til endring (Raelin & Cataldo, 2011), og oppleves ofte å få en passiv rolle ved prosjektinitiativ i store norske offentlige organisasjoner (Holmemo & Ingvaldsen, 2016). Dette er fordi organisasjonen iverksetter initiativer uten tilstrekkelig involvering av mellomledere. Disse blir forbigått ved at toppledelsen i form

av en styringsgruppe iverksetter tiltak på funksjonelle enhetsnivå, og setter ansvaret for gjennomførelse på en separert funksjonell linje bestående av interne konsulenter (Holmemo & Ingvaldsen, 2016). Tilstrekkelig involvering av mellomledere er essensielt for å lykkes med endring grunnet deres viktige rolle som bro mellom strategiske og funksjonelle enheter i organisasjonen (Balogun et al., 2016).

En kjent utfordring ved konsulentens rolle i endringsprosessen er *rolleforvirring*, som innebærer at interne konsulenter må ha klarhet i de egenskapene og oppgavene ved sin gitte rolle. Dette er fordi de innen prosjektarbeid ofte vil utfylle roller de ideelt sett ikke bør. Der opptatte mellomledere sammen med toppledelsen ofte vil presse konsulenten for en større grad av service (Lacey, 1995).

En annen utfordring er det Lacey (1995) omtaler som «*departmental jealousy*» som kan oppstå når konsulenten får tilgang til nøkkelpersoner og viktige beslutningsmøter. Utfordringen ligger da i at ledere nødvendigvis ikke får være med i disse prosessene og ledere føler seg dermed oversett, og dette kan føre til en type misunnelse da leder føler seg fratatt legitim makt.

3.1.3 Kontinuerlig endring

Episodisk endring brukes til å klassifisere endringer som har tendens til å være tilsiktet, sjeldne og usammenhengende. Denne formen for endring karakteriseres som episodisk fordi den forekommer i bestemte perioder ved avbrudd fra likevekten som resultat av utfordringer innad i organisasjonen eller i dens omgivelser. Dette kan utløses av interne hendelser som en utskifting av sentrale lederroller eller eksterne forhold som teknologisk utvikling (Weick & Quinn, 1999). Disse endringene kan også anses å være større omorganiseringer eller fusjoner.

Kontinuerlig endring brukes for å omtale organisatorisk endring som har en tendens til å være pågående, gjentakende og sammenhengende. Dette er en langsiktig adaptering, hvor organisasjonen anses å være stabil, og endringene karakteriseres som mindre kontinuerlige tilpasninger. Endringene oppleves å skje på samme tid parallelt på tvers av organisatoriske barrierer og anses som en gjentakende prosess som skal bidra til betydelige endringer over lengre tid. Endringene anses å være små inkrementelle tilpasninger som iverksettes etter behov grunnet konfrontasjon med eksterne og interne utfordringer organisasjonen står ovenfor. Denne endringsformen forutsetter årvåkenhet fra organisasjonen; organisasjonen må

tilrettelegge for systemer og strukturer som gir mulighet til å oppdage, utvikle og iverksette tiltak for å imøtekomme utfordringer (Weick & Quinn, 1999).

3.1.3.1 Forbedringsprosjekter som kontinuerlig endring

Vi kategoriserer endringsprosjekter i UNN som en kontinuerlig endring. Prosjekter anses ofte å være tidsavgrenset (Kolltveit & Reve, 2002), men vil som oftest inneholde momenter av gjentakelse ved implementasjon, og vil dermed være en pågående prosess i organisasjonen. Endringsprosjektene er en rekke parallelle pågående prosesser som skal bidra til organisatorisk utvikling over tid. Dette innebærer implementasjon av inkrementelle tiltak for å møte organisatoriske utfordringer. Vi forutsetter endringsprosjektene til UNN å være kontinuerlig av natur, hvor endringer skjer gradvis, inkrementelt og er parallelt pågående som naturlige aktiviteter i organisasjonen.

3.2 Lederroller i endringsprosesser

Konsulenter og ledere innehar ulike lederroller i endringer (Holmemo et al., 2018). Dette forklares også i avsnitt 2.4, hvor det fremkommer ulike roller og ansvars fordelinger ved pasientforløpsprosjekter hos UNN. Vi skal i dette kapittelet presentere et rammeverk og gjøre rede for hva teorien sier om ulike forventninger og ansvarsområder hos toppleder, mellomleder og konsulent ved endring.

3.2.1 Toppleder

Balogun et al. (2016) beskriver toppledelsens rolle som tilrettelegger for endring. Dette innebærer å gjøre medlemmer beredt på iverksettelsen av endring, og en omskriving av organisasjonens kontekstuelle barrierer for å gjøre organisasjonen mer åpen for endring. Topplederens oppgave innebærer å analysere, observere og diagnostisere sin organisatoriske kontekst for å kartlegge behovet for endring (Balogun et al., 2016). Toppledelsen blir en sponsor for endringen gjennom å allokere ressurser, engasjere og involvere mellomledere (Holmemo & Ingvaldsen, 2016), dette innebærer å lede som eksempel, hvor de må ha en viss grad av involvering knyttet til endringsinitiativet (Balogun et al., 2016).

Balogun et al. (2016) legger vekt på at toppledelsens ansvar omhandler å skape relasjoner til ansattes prosesser ved endring. Hvor endringstiltak må gi mening på lokale nivåer i organisasjonen. Stummer og Zuchi (2010) påpeker også viktigheten av deres deltagelse i endringsprosesser og fremhever toppledelsen som sentrale eiere ved gjennomførelsen av

prosjekt. Denne rollen vil ofte tilfalle toppledere ettersom disse sitter i en klar posisjon til å analysere den aktuelle situasjonen, ansattes holdning til endring, utvikling av fremtidig visjon og organisering av kommunikasjon. Denne rollen er ansvarlig for strategiske beslutninger, delegering og godkjenning av prosjekt (Stummer & Zuchi, 2010).

Toppledelsen må ifølge Noori (2015) klargjøre en strategisk utviklingsplan som viser formålet med implementeringen. Videre legge opp til kontinuerlig støtte, ettersom mangler på dedikert ledelse hindrer gjennomførelse av forbedringsprosjekter (Noori, 2015). Det påpekes at deres oppgave er å skape en strategi og en visjon som kan realiseres av organisasjonens operasjonelle enheter, hvor disse kan gå fram som positive formidlere for hvorfor endringsinitiativet bør og skal iverksettes (Holmemo & Ingvaldsen, 2016).

3.2.2 Mellomleder

For å lykkes med endring er det essensielt at man klarer å mobilisere og aktivisere organisasjonsmedlemmer i retning av en ønsket visjon (Balogun et al., 2016). Viktigheten av å ha indre formidlere for endring presiseres også av Raelin og Cataldo (2011), hvor de legger vekt på at endringer vil mislykkes dersom mellomlederrollen ikke får tilstrekkelig støtte fra toppledelsen. Huy (2001) forklarer at mellomlederen kan bli en av organisasjonens viktigste ressurser for å få gjennomført endringer, og det er viktig å ikke undervurdere mulighetene man har i mellomlederne.

Hope (2015) definerer en mellomleder som *«enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele»* (Hope, 2015, s. 22).

Dersom vi ser dette i kontekst av UNN vil vi dermed se at denne definisjonen vil være gjeldende for avdelings-, seksjons- og enhetsledere. Vi ønsker å få en bedre forståelse av mellomlederens funksjon og rolle i en endring, og presenterer et rammeverk for fire ulike roller en mellomleder bør utfylle i en endringsprosess.

3.2.2.1 Mellomlederens fire roller ved endring

Mellomledere kan ha ulike roller i endringsprosesser. Huy (2001) fokuserer på fire ulike roller mellomledere bør ivareta ved organisatorisk endring. I mellomleders rolle som *kommunikator* formidler lederen endringsbudskapet til de ansatte. Den andre rollen er i egenskap som

terapeuten. Her er mellomlederen den som håndterer usikkerhet og frykt i organisatoriske endringer. I rollen som *balansekunstner* må mellomlederen balansere sin oppmerksomhet mellom endringer og daglig drift. Den siste rollen omtales som *entreprenør*. Her vektlegges mellomlederens nærliggende rolle til den daglige driften, noe som gir mellomlederen en unik posisjon til å identifisere forbedringspotensial (Huy, 2001).

Balogun (2003) presenterer også teorier innen mellomlederrollen i endringer omtalt som *sensemaking* og *sensegiving*, disse vil bli redegjort for under de ulike rollene presentert av Huy (2001).

Kommunikator

I rollen som kommunikator får mellomlederen oppgaven å oversette strategier fra toppledelsen til underordnede på en slik måte at de forstår endringsbudskapet. Disse oppgavene henfaller mellomlederen fordi disse ofte har brede og tette nettverk innad i organisasjonen og kan dermed fremme budskapet gjennom (Huy, 2001).

Balogun (2003) har forklart mellomleder må gjennom en egen fortolkningsprosess, der det handler om å skape forståelse og mening for de prosessene som iverksettes og foregår innad i organisasjonen. Balogun (2003) omtaler denne rollen som sensemaker, og deler sensemakerens rolle inn i to viktige oppgaver. Den første oppgaven innebærer mellomlederens egen prosess for å forstå og finne mening i endring. En stor del av denne rollen innebærer fortolkning av implikasjonene den gitte endringen kan gi, og hvilken betydning har den for rollen som mellomleder, og hva endringen vil si for sideordnede og underordnede. Dette betyr at mellomlederen skal ivareta en posisjon som rollemodell med ansvaret å uformelt og formelt kommunisere hensikten med endringen, hvorfor det er nødvendig og hvordan det vil gi utslag på organisasjonen (Balogun, 2003; Tucker, Hendy, Barlow & Tucker, 2015).

Den andre delen av sensemaking prosessen omtales som sensegiving, og diskuteres under rollen som terapeut.

Terapeuten

Mellomleder som terapeut innebærer en rolle hvor leder håndterer usikkerhet og frykt i organisasjonen. Endringer i organisasjonen kan skape usikkerhet og redsel blant ansatte, noe som kan bli problematisk dersom man ikke håndterer det. Mellomleder er plassert i en slik posisjon at han/hun må håndtere slike utfordringer og ivareta medarbeidere. Dersom

mellomleder ikke ivaretar denne rollen vil ansatte kunne opptre som passive i endringen, eller forlate organisasjonen (Huy, 2001).

Den andre delen av sensemaking prosessen omtaler Balagun (2003) som sensegiving, og innebærer å skape forståelse hos ansatte, og hjelpe dem gjennom selve endringsprosessen. Mellomlederen er ikke bare nødt til å skape egen forståelse for endringer, men også hjelpe andre i denne overgangen, gjennom å håndtere motstand og reaksjoner ved endring, tilby trening og coaching, samt legge opp til å støtte der det trengs (Balagun, 2003; Tucker et al., 2015).

Balansekunstner

Organisasjoner som skal igangsette og gjennomføre en endringsprosess er avhengig av å opprettholde sin daglige drift parallelt med endringen som innføres (Hope, 2015).

Huy (2001) beskriver mellomlederrollen som en «balansekunstner» hvor de kontinuerlig må balansere sin oppmerksomhet mellom ulike utfordringer; å implementere endringer, samtidig som den daglige driften ivaretas og medarbeidernes motivasjon og engasjement opprettholdes. Endringens tempo viser seg også å kreve balanse, og ifølge Huy (2001) kan hyppige og raske endringer ofte lede til organisatorisk kaos, men samtidig kan sjeldne og langtekkelige endringer føre til passivitet. Mellomlederen blir derfor en viktig motor for å styre endringens fremgang. Lederne blir derfor ofte på lik linje med ansatte utsatte for organisatorisk stress og overarbeid, men Huy (2001) fant i sin studie ut at mellomledere fant personlig og profesjonell tilfredshet gjennom å innta denne balanseringsrollen. Dette er fordi disse anses å være typiske problemløserne, hvor det å kunne komme med nye løsninger, finne ut hvordan ting fungerer og være med på å skape forbedringer gir dem en følelse av lettelse (Huy, 2001).

Balogun (2003) argumenterer også for at mellomleder vil fungere som en koordinator og opptar en posisjon som er preget av kontinuerlig balansegang mellom ulike organisatorisk aktivitet. Mellomlederen må kunne koordinere nødvendig oppmerksomhet til endringen samtidig som daglige driftsprosesser ivaretas (Balagun, 2003).

Entreprenør

Huy (2001) tillegger også mellomlederen en rolle som entreprenør. Dette innebærer at mellomlederen opptar en unik posisjon som nærværende organisasjonens problemområder, gjennom tett kontakt med fokusgrupper, kunder og leverandører. Mellomledere blir ofte sett

på som koblingen mellom toppledelsens strategi og den operasjonelle driften, og beskrives som bindeleddet mellom øvre og nedre nivåer i organisasjonen. Mellomlederen har derfor en sentral rolle i å skape forståelse for endring og gi dette mening på lokale nivåer, noe som gjør dem til viktige fortolkere av koblingen mellom institusjonelle og tekniske nivåer i organisasjonen (Floyd & Wooldridge, 1997). Hope (2015) viser til studier som understøtter dette, og argumenterer for at mellomlederne befinner seg nærmere driften enn topplederne. Mellomledere vil derfor oppdage forbedringspotensial tidligere og ha større kapasitet til å determinere når organisasjonens strategi bør justeres (Hope, 2015). Dette gir mellomlederen en unik mulighet til å vurdere hvordan endringer fungerer i praksis og hvor man bør satse, på denne måten blir lederen en sentral bidragsyter under endring gjennom å identifisere nye muligheter og forbedringspotensial.

Til tross for dette viser Huy (2001) til at endringsinitiativ iverksatt av mellomledere ofte blir tilsidesatt av toppledelsen. Grunnen til dette er at ledelsen ifølge Huy (2001) var under en generell oppfatning om at mellomledere var skeptiske og hadde negativ holdning til endring. Dette igjen gjenspeilet seg i at mellomledere fikk dårlige erfaringer knyttet til egne endringsinitiativ og inntok en passiv rolle i endringsforløpet. Dette ledet til en ond sirkel hvor samhandlingen mellom disse lederrollene bidro til å forsterke destruktiv organisasjonsadferd (Huy, 2001).

3.2.3 Konsulent

Lacey (1995) gir oss en definisjon av intern konsulent som en profesjonell organisasjonsutvikler. Holmemo et al. (2018) har gjort en rekke studier av konsulentens rolle i forbindelse med lean implementasjon i tjeneste ytende sektor i Norge. Her legger de vekt på at konsulenter skal innta en rolle som støttende organ. Dette innebærer å støtte opp under påløpende prosesser gjennom å bidra med kompetanse som skal sørge for gjennomførelsen av endringer. Disse utfyller en egen funksjonslinje i organisasjonsstrukturen separert fra de operasjonelle linjene i organisasjonen (Holmemo & Ingvaldsen, 2016). Holmemo et al. (2018) undersøker posisjonen interne konsulenter inntar i en endringssituasjon, i tillegg til å vurdere ansvarsfordelingen mellom disse og andre endringsagenter ved gjennomføringen av endringsprosjekter med tilknytning til lean.

Når vestlige organisasjoner innfører lean metodikk innebærer det ofte å bruke den interne konsulenten som et «springbrett» for å få mellomledere til å forstå hvorfor en iverksetter

endringsarbeidet, og bruke deres kunnskap til å understøtte prosjektets planleggings-, gjennomførings- og bevaringsfase (Holmemo et al., 2018). Det viser seg derimot at konsulenter har mindre innvirkning i den siste fasen av endringsprosessen. Grunnen til dette er at interne konsulenter parallelt skal institusjonalisere endringen, men samtidig avvikles slik at mellomledere overtar ansvaret for ivaretagelse av endringen. Holmemo et al. (2018) argumenterer for at lean ikke fester seg ettersom ansvarsfordelingen blir mer og mer usynliggjort jo lenger prosessen pågår. Ledere vil ofte flytte ansvarsbyrden over på interne konsulenter som et resultat av press knyttet til den operasjonelle driften av organisasjonen (Holmemo et al., 2018).

3.2.3.1 Konsulentens tre roller ved endring

Holmemo et al. (2018) trekker frem at konsulenter utgjør to viktige roller i endringsprosjekter, omtalt som rådgiver og navigator. Disse rollene vil ofte ha overlappende oppgaver, men differensieres ved å ha ulik grad av relevans i ulike faser av prosjekt gjennomføringen. Rådgiver karakteriseres ved å være bevisst på lean før introduseringen av endringsprosessen i organisasjonen, både fra tidligere erfaring og egne nettverk. Rollen som navigator handler hovedsakelig om å skape legitimitet til endringen som skal gjennomføres (Holmemo et al., 2018).

(Holmemo et al., 2018) forteller også at intern lean konsulent utfyller rollen som prosjektleder i gjennomføringsfasen av prosjekt. Fra avsnitt 2.4.1 vet vi at intern konsulent utpekes som prosjektleder i gjennomføringen av endringer. Med bakgrunn i konsulent som prosjektleder beskriver vi prosjektlederrollen som en tredje rolle intern konsulent bør utfylle i endringsprosjekter. Prosjektlederrollen vil også kunne ha overlappende oppgaver med rollene som rådgiver og navigator.

Det redegjøres for følgende tre roller; rådgiver, navigator og prosjektleder.

Rådgiver

Holmemo et al. (2018) beskriver den interne konsulenten som en overordnet rådgiver i et gitt forbedringsprosjekt. Denne rollen preges av noen kjente karakteristikk i at dette ofte er organisasjonsmedlemmer med; høy strategisk kompetanse, lean ekspertise, sentrale interne og eksterne nettverk i organisasjonen.

I planleggingsfasen er rådgiveren ansett som en viktig ressurs for toppledelsen i å vurdere og bestemme utviklingen av forbedringsarbeidet videre i organisasjonen. Deres rolle fremmer

dem som døråpnere med ekstern innflytelse i henhold til realisering av konsept hos medlemmer på operative nivåer i organisasjonen. De interne konsulentene inntar en rolle som designere for implementeringsprosessen, hvor de får en uformell rolle som endringsagenter knyttet til konseptet, og deres innvirkning anses å være moderat (Holmemo et al., 2018).

I gjennomføringsfasen utfyller interne lean konsulenter rollen som prosjektledere, med formell autoritet i endringsarbeidet. Dette innebærer å være eksperter som veileder toppledelsens beslutninger og tilbyr støtte til eksterne ledere og konsulenter. Deres innvirkning merkes å være høy i denne fasen ettersom disse inntar en mer formell posisjon begrunnet av forbedringsarbeidet organisasjonen har iverksatt (Holmemo et al., 2018).

I bevaringsfasen blir deres rolle igjen å være rådgivere for selve toppledelsen ved strategiske beslutninger. Disse sentrale lean ekspertene utøver sine oppgaver gjennom å tilby lokale tjenester etter behov, hvor de bistår til problemløsning knyttet til forbedringsarbeid. Deres innvirkning blir i denne fasen minimalisert gjennom at de igjen opptar en uformell rolle som støttende organ for ledere på ulike nivåer som har gjennomført endringsprosesser (Holmemo et al., 2018).

Navigator

Holmemo et al. (2018) har også definert interne lean konsulenter som indre navigatører i endringsprosesser. Disse karakteriseres ved å sitte på kontekstuell og generell kunnskap knyttet til endringen som skal iverksettes. Disse gis autoritet lokalt som ledere og funksjonelle eksperter. I planleggingsfasen legges det vekt på deres rolle som lokale eksperter, hvor disse enda ikke har inntatt en formell rolle knyttet til prosjektet. I gjennomføringsfasen får konsulenten sterk innvirkningskraft som lokale trenere, coaches og funksjonelle eksperter, der deres formelle autoritet forankres i deres rolle som prosjektledere og nærværende endringsagenter med utbredt kompetanse. Avsluttende i bevaringsfasen blir deres innvirkning svekket ved å ta en mindre inntredende rolle ettersom endringen er implementert. Konsulenten vil ta et steg tilbake og være en lokal støttespiller ved å bistå med opplæring og problemløsning etter behov fra operasjonelle ledere.

Rolfen (2014) forklarer navigator rollen som et sett av fire tilnærminger med hensikt å skape legitimitet for endringsarbeid i organisasjoner. Dette innebærer å innta en rolle som forfatter; skaper legitimitet til konseptet gjennom ekstensiv bruk av intern kompetanse. Iverksetter; å være ansvarlig for selve implementasjonen av konseptet, hvor både ledelsen og navigator

holdes ansvarlig for implementering. Forhandler; åpen for endring og videreutvikling av konseptet underveis, villighet til dialog og samarbeid med andre medlemmer i organisasjonen, og gjennom dette lede frem til en felles løsning som overkommer organisatoriske barrierer. Selger; å være en salgsrepresentant for konseptet, og kommer som et resultat av at implementeringen har blitt godkjent for utvikling på tvers i organisasjonen. Hvor vidt denne implementasjonen spres er betinget av navigatørens evne til å selge konseptet til organisasjonens medlemmer på tvers av ulike avdelinger og skape mening for hvorfor denne endringen skal iverksettes (Rølfsen, 2014).

Prosjektleder

Prosjektleder er en sammensetning av to begreper «prosjekt» og «leder», disse begrepene har klare assosiasjoner knyttet til ansvar, lederutøvelse og evnen til å skape leveranser.

Prosjektlederrollen praktiseres ofte uten at det legges særlig vekt på ledelsesaspektene, og rollen ivaretas av en ekspert innenfor prosjektets tema. Dersom ledelsesaspektene får for lite oppmerksomhet reduseres muligheten til å lykkes med prosjektet og skape verdifulle leveranser (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017).

Prosjektleder sin primære funksjon er å lede en organisasjon som skal løse en oppgave innenfor en gitt tidsfrist. Prosjektledelse kan også i mange tilfeller sammenlignes med endringsledelse (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017). Kolltveit og Reve (2002) definerer prosjektledelse som å oppnå prosjektmål og resultater gjennom andre.

Prosjektlederen har en viktig rolle ovenfor prosjektteamet, Vaagaasar og Skyttermoen (2017) beskriver oppgavene som:

- Rekruttering av egnede deltakere til prosjektet
- Avklare ulik rollefordeling
- Motivere og støtte deltakere
- Tilrettelegge for gode prosesser
- Delegere oppgaver som passer ansattes kompetanse
- Avklare forventninger, planer og oppfølging

En annen viktig oppgave til prosjektleder er å styre prosjektets kurs i riktig retning. Dette medfører blant annet at prosjektleder må ta viktige beslutninger, etablere planer og mål, følge opp og koordinere bidrag, og håndtere usikkerhet (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017). Vi ser at

flere av punktene i rollen som prosjektleder fremtrer i de andre rollene som presentert tidligere i oppgaven.

3.2.4 Oppsummering av roller

Konsulenter og mellomledere kan som presentert i avsnitt 3.2 inneha flere ulike roller i en endringsprosess. I dette delkapittelet presenterer vi alle de ulike rollene denne studien tar høyde for i en skjematisk oppstilling. Ved siden av rollene er oppgavene operasjonalisert slik at vi kan benytte disse i analysekapittelet i studien. De ulike rollene vil i neste avsnitt bli presentert som et rammeverk for å beskrive hva som betegnes som et samvirke i denne oppgaven.

Tabell 1. Oppsummering av mellomleders roller

Leder	Operasjonalisering av begrep
<i>Kommunikator</i>	Formidle endringsbudskapet Personlig forståelse for endringsinitiativet
<i>Terapeuten</i>	Håndtere usikkerhet og frykt Hjelpe andre gjennom endringen
<i>Balansekunstner</i>	Balanse mellom daglig drift og endring Buffer for organisatorisk stress Motivere og engasjere
<i>Entreprenør</i>	Bindeledd mellom strategi og endringsprosess Identifisere forbedringspotensial

(Balogun, 2003; Hope, 2015; Huy, 2001)

Tabell 2. Oppsummering av konsulentenes roller

Konsulent	Operasjonalisering av begrep
<i>Rådgiver</i>	Ekspert og veiledere Designe implementeringsprosessen Jobber med interne og eksterne nettverk Høy strategisk kompetanse
<i>Navigatør</i>	Trene og opplære Forfatter Iverksetter Forhandler Selger
<i>Prosjektleder</i>	Rekruttering Avklare roller Motivere Tilrettelegge Delegere Oppfølging

(Holmemo et al., 2018; Rolfsen, 2014; Vaagaasar & Skyttermoen, 2017)

Vi ser ved gjennomgang av vårt teoretiske rammeverk, at det er mange oppgaver som er av lik karakter både hos mellomledere og konsulenter. Dette kan tyde på at det ikke er tilstrekkelig skildringer mellom hva som anses å være konsulenter og mellomlederes oppgaver ved endring. Dette vil fremkomme bedre i oppgavens analysedel.

3.3 Samvirke mellom ulike endringsagenter

Fra det gitte rammeverket har vi redegjort for ulike roller konsulenter og ledere kan utfylle i endringer, og hva disse rollene innebærer og hvilke oppgaver som henfaller disse. I denne oppgaven handler samvirke om at de ulike rollene har et sett med ansvar og forventninger, og de ulike agentenes evne til å oppfylle sine roller er essensielt for å forklare samvirke. Når en

endringsagent oppfyller sin rolle, eksempelvis konsulenten, vil det gjøre den andre agenten som da er mellomleder i stand til å ivareta sin rolle. Ivaretar mellomlederen sin rolle vil vi da anta å ha en høy grad av samvirke. Dette vil være et idealbilde og en harmonisk utfyllelse av rollene.

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket har vi utarbeidet tre ulike scenarioer for hvordan samvirke mellom konsulenter og mellomledere kan utarte seg, vi har kalt disse scenarioene for: *samspill*, *abdisering* og *overlapping*. Vi har tatt utgangspunkt i tabell 1 og tabell 2 hvor vi beskriver hvilke roller og oppgaver henholdsvis konsulent og mellomleder skal dekke i endringsprosjekter. Empirien i denne studien vil drøftes opp mot de ulike scenarioene for å forsøke å få innsikt i hvordan samvirket mellom de ulike endringsagentene kan arte seg. Vi vil nå presentere hvert enkelt scenario:

Scenario 1: Samspill

Et mulig scenario er at konsulent og mellomleder samspiller med hverandre, hvor de enten sekvensielt eller kontinuerlig løfter hverandres forståelse og kompetanse innad i prosjektprosessen. Ved samspill vil leder følgelig ivareta rollene presentert i tabell 1. Konsulent vil også følgelig ivareta sine roller presentert i tabell 2. For å kunne erkjenne et samspill har vi lagt vekt på gjensidig oppfyllelse av sine respektive roller som er presentert tidligere i teori kapitlet. Ideelt sett vil dette innebære at ledere og konsulenter fyller sine gitte roller i en endringsprosess. Her sier blant annet studiets rammeverk at mellomleder skal skape forståelse og mening med endringen, balansere endringen opp mot daglig drift, og identifisere forbedringspotensial (Balogun et al., 2016; Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2001). Konsulentens rolle vil blant annet innebære å stille som en ekspert ressurs hvor de veileder og trener ledere i endringsprosessen (Holmemo et al., 2018). Samtidig skal også konsulenten skape legitimitet til endringen (Rolfsen, 2014). Vi går i dette scenarioet ut ifra at vi har klare rollefordelinger hvor forståelsen av egen innflytelse på organisatoriske prosesser fremstår som høy.

Scenario 2: Abdisering

Et scenario vil være at det forekommer en form for abdisering. Abdisering betyr at endringsagenten ikke ivaretar en tiltenkt rolle. Måten man kan havne i en abdiserende posisjon er da ved frasi seg de tiltenkte rollene som de følgelig er ment til å ivareta i en endringsprosess (Balogun et al., 2016; Holmemo et al., 2018). Det handler om å ikke ta ansvar å dermed frasi seg en rolle. En form for abdisering vil kunne oppstå på grunn av svak

struktur og uklarheter i rollefordelingen mellom agentene i en endring. En annen årsak til abdisering vil kunne oppstå dersom leder ikke blir tilstrekkelig involvert i endringen som skjer i sin egen avdeling eller enhet (Holmemo & Ingvaldsen, 2016), dette kan vi anta virker negativt på endringen, da mellomledere påpekes som en kritisk suksessfaktor for vellykket endring (Raelin & Cataldo, 2011). Abdisering kan også oppstå dersom en mellomleder ikke ønsker involvere seg i en endring, eksempelvis fordi interesse og motivasjon for sitt eget fag overgår motivasjonen for å delta i endringer. Dette understøttes av Holmemo og Ingvaldsen (2016), og Holmemo et al. (2018) som sier at konsulenter ofte har en sentral rolle i endring, og ofte inntar de rollen som prosjektleder, dette kan føre til at mellomleder blir satt på sidelinjen fordi de blir forbigått ved gjennomførelsen av endringsprosesser. Med bakgrunn i dette kan vi også anta at mellomledere muligens kan abdisere dersom de ikke blir tilstrekkelig involvert og tilsidesatt i endringsprosessen.

Scenario 3: Overlappende

I dette scenarioet vil endringsagentene overlappe hverandres roller. Det kan eksempelvis være en mellomleder som tar på seg ansvar for oppgaver som i teorien er tiltenkt konsulenten eller motsatt. Det kan også være at endringsagentene gjør de samme oppgavene i en endring, slik at de overflødiggjører hverandre. Dette kan forekomme på grunn av usikkerhet knyttet til rollefordelingen mellom agentene, eller rolleforvirring hvor ledere ser på konsulentene som en ekstra service og belaster de med arbeidsoppgaver de ikke er ment for (Lacey, 1995). Et annet eksempel vil være at det oppstår en konkurransesituasjon hvor en agent tar over oppgavene til den andre agenten, men denne situasjonen blir svært vanskelig å få forståelse for gitt vår generelle tilnærming, hvor endringsagentene er hentet ut fra forskjellige prosjekter og ikke nødvendigvis har noen klar tilknytning til hverandre.

For å undersøke empiri opp mot dette scenarioet kan vi se om eksempelvis mellomledere fyller noen av rollene som er ment for konsulenten. Et eksempel her kan være at samspillet mellom konsulent og mellomleder er dårlig, de inkluderer ikke hverandre i kommunikasjonen slik som møter, e-poster eller lignende, som igjen fører til uklar arbeidsfordeling. Overlapping kan også oppstå av uklar rollefordeling, slik at en endringsagent ikke har det klart for seg hva dens egne arbeidsoppgaver innebærer i endringen.

4 Metode

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen vi har hatt til forskningsprosjektet. Vi vil presentere og begrunne de metodiske valgene vi har tatt, samt forklare hvordan vi har gjennomført studien. Vi vil til slutt også diskutere hvordan vi har gått frem for å sikre kvalitet og troverdighet i studien.

4.1 Om metode

Ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) handler metode om hvordan man samler inn empiri, hvordan man analyserer empirien, og til slutt hvordan informasjonen som er innsamlet tolkes. Johannessen, Christoffersen og Tufta (2011) forklarer de viktigste kjennetegnene ved metode og empirisk forskning som; grundighet, systematikk og åpenhet.

Mehmetoglu (2004) påpeker at det ideelt sett burde være problemstillingen som er avgjørende når det gjelder valg av metode. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Ved å gjennomføre en kvalitativ studie kan vi som forskere få muligheten til å utforske dypere sammenhenger, få dybdeinnsikt og forståelse for det fenomenet vi undersøker (Tjora, 2012).

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i UNN som organisasjon, hvor vi ønsker å få bedre forståelse for mellomledere og konsulents ansvar og rolleutfyllelse ved endring, hvor vi berører temaer omkring ledelse og endring. Studiet er meldt inn og godkjent av NSD, Norsk senter for forskningsdata. Hvordan anonymiteten til informanter ivaretas kommer vi tilbake til under senere under avsnitt 4.4.6 transkribering og 4.5.2 analyse.

4.2 Vitenskapsteoretisk ståsted

Når vi gjennomfører et forskningsprosjekt for å skaffe oss kunnskap om et fenomen er det viktig å reflektere over eget vitenskapsteoretisk ståsted, vi støter da på noen vitenskapsteoretiske spørsmål. Sentralt i denne sammenhengen står ontologi og epistemologi (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Ontologi omhandler grunnleggende antakelser om hva virkeligheten er, og hvordan virkeligheten ser ut. Teorier innen ontologien kan betraktes som forutsetninger som ligger til grunn når vi gjennomfører en undersøkelse. Da disse forutsetningene vil ha betydning for forskningens tolkning, bør de synliggjøres og begrunnes.

Epistemologi dreier seg om ulike antakelser om hvordan vi går frem for å skaffe oss kunnskap om virkeligheten (Johannessen et al., 2011).

De metodiske valgene vi har gjort i forskningsprosjektet vil være påvirket av våre ontologiske og epistemologiske standpunkt. Våre perspektiver, erfaringer og bakgrunner er også med å påvirke ulike valg som tas i studien, samt hvordan informasjonen som samles inn tolkes. Dette er en utfordring i kvalitativ forskning fordi vi som forskere vil kunne påvirke deltakere i prosjektet (Johannessen et al., 2011). Data i denne studien innebærer informantenes oppfatning av virkeligheten. Informantenes virkelighetsoppfatning vil være påvirket av omgivelser og deres beskrivelse av virkeligheten vil være subjektiv.

Ulike syn på hvordan fenomener kan og skal undersøkes, deles gjerne opp i retningene positivistisk og hermeneutisk tilnærming. Formålet med vår studie er å få en dypere innsikt og forståelse for hvordan konsulenter og mellomledere samvirker ved gjennomføringen av endringsprosjekter. Siden vi ikke er opptatt av at informasjon i studien skal kunne kvantifiseres, måles eller generaliseres, har vi tatt utgangspunkt i en hermeneutisk tankegang. Dette er en fortolkningsmetode hvor vi som forskere får tolke andre menneskers egne fortolkninger av virkeligheten (Saunders et al., 2012).

Videre vil vi påpeke at de forskningsdeltakerne vi studerer er del av en større sosialkonstruksjon, som på ulike måter former deres inntrykk og erfaringer gjennom å være delaktige i et mangfold av sosiale prosesser. Innenfor konstruktivismen vil kunnskap oppfattes som konstruert av de som deltar i bestemte sosiale sammenhenger. Sosialkonstruktivismen vektlegger vår forståelse av virkeligheten gjennom de utsagn og kategoriene vi gir uttrykk for (Thagaard, 2013). Hvor den forståelsen vi har vil være preget av våre egne erfaringer, kultur og den tiden vi lever i. Dette vil si at gjennom interaksjon med andre vokser vår forståelse av virkeligheten, og denne kommer til uttrykk gjennom våre handlinger. I forbindelse med vår problemstilling bruker vi denne som et grunnlag for å kunne utforske og forstå ledere og konsulenter oppfattelser av egne ansvarsområder og roller. Dette blir igjen sett i perspektiv av deres egne erfaringer og oppfatninger ved å være sosiale aktører som samvirker med andre i den sosiale virkeligheten, som i dette tilfellet vil tilsi ulike endringsprosjekter ved UNN.

4.3 Forskningsdesign

Et viktig valg man står ovenfor når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt er valg av forskningsdesign. Dette er en overordnet plan for hvordan man går frem for å svare på problemstillingen. Med andre ord er det rammeverket for datainnsamling og analyse, og det beskriver forskerens plan for prosessen (Johannessen et al., 2011). Thagaard (2013) påpeker at prosjektets design i kvalitativ forskning bør gi grunnlag for fleksibilitet. Fremgangsmåten bør kunne endres underveis i prosjektet basert på den informasjonen dataene gir. Det deles gjerne inn i tre ulike forskningsdesign; eksplorerende design, deskriptivt design og kausalt design (Saunders et al., 2012).

Da problemstillingen i denne oppgaven åpner for å svare på «*hvordan*» konsulenter og mellomledere samvirker, ser vi det mest hensiktsmessig at forskningsdesignet bygger på et deskriptivt design. Et deskriptivt forskningsdesign benyttes gjerne når man ønsker å beskrive eller forklare et fenomen, og gjerne når problemstillingen inneholder; hvor, hva, hvem eller hvordan (Saunders et al., 2012). Målet vårt er å få økt innsikt og forståelse tilknyttet det fenomenet vi ønsker å undersøke, og vi ønsker en beskrivelse av virkeligheten. Når man velger et deskriptivt design er det viktig å inneha eksisterende kunnskaper om fenomenet før det skal undersøkes, og på denne måten kan man operasjonalisere begreper (Jacobsen, 2015; Saunders et al., 2012).

Når vi bestemmer oss for et forskningsdesign må vi også ta stilling til om vi ønsker å se på endringsprosjekter over tid (longitudinal), eller om vi forsker på dette ved et gitt tidspunkt (tverrsnitt) (Johannessen et al., 2011). Det kunne vært interessant å følge to eller flere prosjekter over tid, eksempelvis ved bruk av observasjon for å finne ut hvordan endringsagenter samvirker i prosjektene over tid, potensielt kunne dette vært med å styrke funnene i oppgaven, i motsetning til kun å benytte intervjuer. Men det å observere og gjennomføre intervju over en lengre periode er tidkrevende, og med bakgrunn i tidshorisonten for masteroppgaven vil dette være vanskelig å gjennomføre. I denne oppgaven benytter vi derfor et tverrsnitt, vi gjennomfører intervjuene over en kort periode og etterspør informantenes erfaring på det gitte tidspunktet. Dette vil gi forskningen begrensninger, det kan eksempelvis gjøre studien mer sårbar for variasjoner slik som dagsform hos den enkelte informant, og vi vil ikke kunne si hvorvidt funnene i studien er gyldige over tid.

4.3.1 Tilnærming til forskningen

Man benytter gjerne en av to ulike tilnærminger når man velger et design, induktiv eller deduktiv tilnærming. En induktiv tilnærming er i korte trekk når datamaterialet samles inn før det systematiseres og blir forsøkt satt inn i en teoretisk sammenheng. En deduktiv fremgangsmåte tar utgangspunkt i å teste allerede eksisterende teori opp mot virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Deskriptiv forskning, eller forklarende forskning, har som mål å gi oss en beskrivelse av virkeligheten, og normalt gjennomføres dette ved en abduktiv tilnærming, som er en mellomposisjon mellom en induktiv og deduktiv tilnærming. Man begynner da med en deduktiv tilnærming, men åpner også for å se etter nye mønstre i empirien (Johannessen et al., 2011). Teorirammen for denne studien er knyttet til endringsledelse og prosjektledelse, sett i rollene som konsulent og mellomleder, og samvirket mellom disse. Problemstillingen muliggjør andre spor som går utenfor vårt teorigrunnlag, vi ønsker fleksibilitet og muligheten til å kunne følge dette videre, derfor vil studien ha et deskriptivt forskningsdesign med en abduktiv tilnærming.

I vår vurdering av tilnærming oppdaget vi at det var gjort begrenset forskning på hvordan to ulike endringsagenter samvirker i en endringsprosess, og betydning av dette. Det vil i dette tilfellet være hensiktsmessig å ta i bruk en induktiv tilnærming. I arbeidet vårt med å forstå hvordan mellomledere og konsulenter samvirker i en endringsprosess, har vi i etterkant av intervjuene arbeidet induktivt. Vi gjennomførte først intervjuene, så gikk vi tilbake til teorien og dannet antagelser for hvordan konsulenter og mellomledere samvirker under endring. Angående ansvar og rolleforventninger fant vi derimot eksisterende teori, som tilsier at vi kunne ta en deduktiv tilnærming. Dette teori grunnlaget kan deretter brukes til utforming og operasjonalisering av intervjuguide. Derfor har vi på bakgrunn av vår problemstilling hvor vi ønsker å få en dypere forståelse for samvirket mellom konsulent og mellomledere gjennom deres roller, gjort en vurdering av eksisterende teori og valgt å gjøre en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming.

4.4 Datainnsamling

4.4.1 Metoder for datainnsamling

Ulike metoder kan benyttes for å samle inn data til forskning. Forskningsdesign som er basert på et deskriptivt design gjennomføres normalt ved bruk av kvantitative eller kvalitative metoder (Saunders et al., 2012). Med bakgrunn i problemstillingen og at dette er en kvalitativ

oppgave benyttet vi oss hovedsakelig av dybdeintervjuer. Den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen innebærer at forskeren innhenter data fra mennesker som har deltatt i den sosiale prosessen som studeres (Thagaard, 2013), hvor deres erfaringer og inntrykk kan gi oss innsikt til å besvare problemstillingen. Vi er ikke på leting etter den «universelle» sannheten eller fasit for hvorvidt samvirke mellom konsulenter og mellomledere har bidratt til vellykkede endringer, men vi ønsker å få en dypere forståelse for samvirket mellom disse.

For å bidra til bedre forståelse av datamaterialet har vi benyttet sekundærdata. Før intervjuene med konsulenter og mellomledere intervjuet vi en ansatt i administrativ stab, hvor vi fikk informasjon om praksisen ved forbedringsprosjekter ved UNN, samt tilgang til interne rapporter. Dette var for å øke forståelsen og innsikten i hvordan endringsprosjekter faktisk gjennomføres ved UNN. Blant annet informasjon som omhandler strukturering, rollefordeling, harde fakta, historie osv. Vi har også hentet informasjon fra UNN sin egen nettside. I tillegg har vi hatt dialog via e-post.

4.4.2 Tilgang til datamateriale

Første steg i datainnsamlingsprosessen var å få tilgang til et prosjekt eller flere som vi kunne bruke som kontekst for å undersøke vår valgte problemstilling. Høsten 2018 hadde UiT samlet flere bedrifter som presenterte organisasjonene sine, og ulike problemstillinger. En av organisasjonene som tiltrakk vår oppmerksomhet var UNN, dette var fordi UNN er en stor og kompleks organisasjon, og vi tenkte at de må ha noen relevante prosjekter vi kunne skrive masteroppgave i ledelse om. Vi kontaktet representantene fra UNN som igjen satte oss i kontakt med leder for kontinuerlig forbedring. Det var ønskelig at vi skulle skrive en masteroppgave innen ledelse for organisasjonen, og vi skulle få tilgang til den prosjektinformasjon og data vi behøvde. Etter dialog med leder for kontinuerlig forbedring bestemte vi oss for å undersøke hvordan konsulenter og mellomledere samvirker i UNNs mange pågående endringsprosjekter.

For å kunne gjøre undersøkelser angående dette var det nødvendig å finne informanter som har vært i stillinger med formell lederautoritet og delaktige i tidligere endringsprosjekter. Vi startet informantsøket med å ta kontakt med leder for kontinuerlig forbedring staben ved UNN ettersom personen hadde mye kompetanse og erfaring med endringsprosjekter. Personen vi kontaktet hadde et bredt nettverk av ledere og konsulenter, og hjalp oss å finne fem kvalitetsrådgivere (interne konsulenter) som stilte som informanter til oppgaven. Videre jobbet vi med teori og problemstilling i dialog med veileder. Utgangspunktet vårt som var å få

tilgang til et eller to bestemte prosjekter ble i etterkant endret. Dette var fordi vi trengte et representativt utvalg med ledere og mellomledere, noe som impliserer at vi trengte inngang i et større omfattende endringsprosjekt. Dette ble vanskelig grunnet kapasitet hos leger og andre profesjonsarbeidere i lederstillinger, så vi valgte å basere oppgaven vår innhenting av informanter som har deltatt i flere endringsprosjekter på tvers i organisasjonen. Vår datainnsamling tok dermed utgangspunkt i hva informantene husket og deres erfaringer ved disse.

4.4.3 Utvalg

I kvalitativ metode ønsker man å få så mye informasjon (data) som mulig fra et begrenset antall personer. Disse personene er betegnet som informanter (Johannessen et al., 2011). Spørsmålet vi da måtte stille oss var: hvor mange informanter skal vi intervju? Med andre ord, hvor stort skal utvalget vårt være. En del forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til man når et metningspunkt og man ikke lengre får noen ny informasjon (Thagaard, 2013). Vi måtte ta hensyn til den tiden vi hadde til rådighet, og med tanke på at vi skulle gjennomføre dybdeintervjuer ville hvert intervju inneholde mye data. På forhånd bestemte vi at et utvalg på 8-12 informanter ville være håndterbart og gi mye informasjon. Når intervjuprosessen startet så vi at intervjuene varte i 45-60 minutter, og ga rikelig med data. Men i prosessen med å transkribere intervjuene så vi at det tok svært lang tid å skrive ned all informasjonen. Vi endte opp med et utvalg på 10 personer, hvor dette bestod av 5 konsulenter og 5 mellomledere.

Rekruttering av de første informantene startet ved at vi diskuterte med leder for kontinuerlig forbedring ved UNN angående hvilke informanter vi trodde kunne besvare problemstillingen. Dette var *kriteriebasert utvelgelse*, der informantene måtte oppfylle bestemte vilkår (Johannessen et al., 2011). Kriteriet måtte være at informantene jobbet som konsulenter eller mellomledere, og hadde erfaring med endringsprosjekter. Vår kontaktperson ga oss tilgang til fem informanter der alle jobbet som konsulenter. Vi ble fortalt at disse informantene videre kunne hjelpe oss med å finne andre informanter. Med bakgrunn i dette gikk vi over til det som omtales som *snøballmetoden*, der forsker forhører seg med eksisterende informanter om andre personer som kan være aktuell å ha med i studien (Johannessen et al., 2011). Konsulentene satt oss i kontakt med tre mellomledere som kunne være med i studiet. De to resterende mellomlederne var det andre mellomledere som satte oss i kontakt med. Til slutt var

informantene bestående av 2 avdelingsledere, 2 enhetsledere, 1 seksjonsleder, 5 interne konsulenter.

Tabell 3. Informasjon om forskningsdeltakerne

	Avdelingsleder	Seksjonsleder	Enhetsleder	Intern konsulent
Informant	2	1	2	5

4.4.4 Intervjuguide

I denne masteroppgaven har vi som en del av den kvalitative forskningen valgt å fokusere på det som Johannessen et al. (2011) omtaler som semistrukturert intervju eller delvis strukturerte intervju. Semistrukturert intervju ligger mellom ytterpunktene strukturerte og åpne intervju. I motsetning til strukturert intervju åpner semistrukturert intervju for et friere handlingsrom rundt den planlagte intervjuguiden. Mens det i motsetning til åpent intervju har en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Vi så semistrukturert intervju mest hensiktsmessig til denne oppgaven da det var viktig for oss å kunne gå utenom intervju spørsmålene i intervjuguiden dersom det dukket opp interessante tråder underveis som var relatert til tematikken i oppgaven vår. Bryman (2016) vektlegger viktigheten av at intervjuguiden er justert etter intervjuobjektet. Etersom vi gjennomførte to typer intervju, en med konsulenter og en med mellomledere, utformet vi også to intervjuguides. I utforming av intervjuguiden benyttet vi det strukturelle oppsettet Johannessen et al. (2011) foreslår som en overordnet mal.

Hensikten med å intervju konsulenter og mellomledere var å gi en bedre innsikt og forståelse for problemstillingen. Strukturen i de to ulike intervjuguiden var derfor relativt lik, men noen spørsmål var ulike da de spesifikt rettet seg inn på de ulike rollene til konsulent og mellomleder. Formålet med intervjuene var å få dybdeinnsikt i: «hva gjør du?», «hvordan gjør du dette?» og «hvorfor gjør du det?», i kontekst av problemstillingen. Intervjuene vektla blant annet spørsmål som: «kan du beskrive hva du gjorde i endringsprosjektet?». Dersom det dukket opp interessante tråder kunne vi følge disse videre for å få mer informasjon, vi ba også

om eksemplifisering dersom vi så dette hensiktsmessig. Eventuelt gikk vi videre til oppfølgingsspørsmålene i guiden. Intervjuguidene ligger som vedlegg i studien.

4.4.5 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført ved besøksintervju, og begge forskerne var med på alle intervjuene. Dalland (2012) påpeker at informasjonen blir påvirket av måten forskeren stiller spørsmålet på, og den atmosfære intervjuet gjennomføres i. Denne typen intervju har både fordeler og ulemper. De erfaringer vi gjorde var at det ga oss en god mulighet til å oppklare eventuelle misforståelser av spørsmål. Det var også godt egnet til å forklare overgangen fra et tema til et annet, og rette inn fokus mot ulike temaer. Ulemper ved denne metoden var blant annet at det var svært tidkrevende å oppsøke respondenten, samt at det av og til var distraheringsfaktorer slik som telefoner og andre forstyrrelser.

Alle informantene som deltok i studien kontaktet vi enten via telefon, og/eller e-post. Før intervjuene fikk alle deltakerne tilsendt et informasjonsskriv om oppgaven. Samtlige deltakere ga også aksept for bruk av lydopptak, og vi benyttet begge telefonene våre til opptak. Lydopptak gjorde det enklere for oss å holde fokus på samtalen. Før intervjuet startet innledet vi kort om hensikten med oppgaven, og at det kun var vi som ville ha tilgang til lydopptak og transkriberte intervjuer. Informantene ble også informert om at lydopptak ville bli slettet når studiet var ferdig.

I del en av intervjuet stilte vi enkle formalitetsspørsmål for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten, og få flyt i samtalen. I del to fulgte intervjuet det overordnede målet om å samle inn så mye data som mulig om deres roller og forståelse av denne i de endringsprosjektene informantene har deltatt i. Strukturen i intervjuet fulgte temaene fra teorikapittelet. Åpningsspørsmålet i hver teoridel startet med et relativt åpent introduksjonsspørsmål, dette var for å kunne plukke opp uforutsette elementer det kunne være interessant å gå nærmere inn på, men også for å få informanten til å reflektere omkring temaet vi skulle snakke om. Spørsmålene ble eksempelvis utformet som: «Kan du beskrive?». Neste steg var å stille naturlige overgangsspørsmål og få en logisk forbindelse fra introduksjonsspørsmålene. Videre kom spørsmålene som var selve nøkkelspørsmålene, hensikten med disse var å sikre at vi får den informasjonen vi ønsket ut ifra undersøkelsens problemstilling og formål. I begge intervjuguidene hadde vi laget et siste tilleggsspørsmål som vi kunne stille dersom vi følte at det var behov for det. Dette spørsmålet var en påstand, og rettet seg mot om informant hadde opplevd det, og dersom, kan du eventuelt forklare.

Avslutningsvis rundet vi av intervjuet med å spørre om informanten satt igjen med noen spørsmål, eller hadde noen innspill å tilføye (Johannessen et al., 2011).

Det første intervjuet vi gjennomførte var med en konsulent, vi anså dette som et prøveintervju da vi ikke var sikker på hvilke data vi faktisk ville få av informanten. Vi forstod spørsmålene på vår måte, men hvordan vil informant tolke spørsmålene? Med problemstillingen og teorien i bakgrunn var vi derfor åpne for å endre intervjuguiden etter dette intervjuet. Etter en vurdering av første intervju, satt vi igjen med svært mye data, men vi så det hensiktsmessig å endre noen spørsmål da informant spurte oss om: «hva mener dere med det?», og vi brukte en del tid på å forklare. Med andre ord jobbet vi med å gjøre spørsmålene konsis og gjøre dem mer forståelig.

Da vi intervjuet første mellomleder fikk vi også rikelig med relevant informasjon. Men vi fikk også svært mye teknisk informasjon om ulike prosjekter. Det kan muligens forklares av mellomledernes jobb innad i profesjoner, eksempelvis at de er sykepleiere, og ønsker å prate om deres fagfelt, ettersom dette interesserer dem. Utfordringen i dette intervjuet var da at verdifull tid gikk til å snakke om selve problemene i prosjekter, som eksempelvis sykefravær. Vi løste dette problemet med å presisere etter del en og før del to i intervjuet at vi ønsket å snakke om: hva du gjorde i prosjektene, hvordan gjennomførte du dette, og hvorfor gjennomførte du dette. I intervju med andre mellomledere viste dette seg å virke svært godt, og fokuset gikk fra å være overordnet til å gå mer inn på selve rolleforståelsen til mellomleder.

4.4.6 Transkribering

Transkribering anses som en oversettelse av muntlige samtale til tekst, dette er rådataen vi sitter igjen med etter selve intervjuet. Når det foretas intervjuer hvor en benytter lydopptak vil man sitte igjen med flere timer med samtaler, og ideelt sett bør disse transkriberes i sin helhet (Jacobsen, 2015).

Vi valgte å transkribere alle lydopptakene i sin helhet over til tekst. Dette var svært tidkrevende, men fordelen var at vi kunne følge vårt eget tempo og lettere bevege oss frem og tilbake i en samtale når teksten skulle analyseres. En utfordring ved transkribering er at man mister en del av inntrykkene man fikk i intervjusituasjonen, fordi det for eksempel ikke lar seg gjøre å overføre nyanser i stemmen, kroppsspråk eller mimikk over til tekst (Dalland, 2012). Ved transkribering gjennomførte vi en ordrett renskrivning, dette innebærer at vi eksempelvis markerte pauser eller dersom informant lo. Lydopptakene ble transkribert like

etter de ulike intervjuene hadde funnet sted, dette var for å ivareta nyansene og inntrykkene vi hadde etter intervjuene på best mulig måte. Vi har også rettet på språk og oversatt dialekt til bokmål. Navn på ulike avdelinger, mennesker og konkrete prosjekter har vi tatt bort for å ivareta informantens anonymitet.

Prosessen med å systematisere den empiriske informasjonen innhentet fra informantene tilknyttet ulike arbeidsoppgaver i et endringsprosjekt har vært utfordrende. Fra intervjuene har vi hatt som mål å blant annet forsøke å finne ut; «hva gjør du» og «hva er dine oppgaver» sett i kontekst av endringsprosjekter. Vi har ikke konkret spurt om informant eksempelvis er prosjektleder og fått et ja eller nei svar, men vi har fått mer kompleks informasjon angående dere opplevelser og erfaringer. Disse dataene har vi så fortolket, og utfordringen har vært å se sammenhengene opp mot vårt teoretiske rammeverk på en oversiktlig måte.

4.5 Data analyse

4.5.1 Systematisering av data

Etter å ha transkribert intervjuene begynte vi å operasjonalisere empiriske funn i henhold til det teoretiske rammeverket vi har til grunn. Dette gjorde vi gjennom å operasjonalisere teorien vår og skape et rammeverk for hva som vektlegges som sentrale «knagger» innenfor hver av de syv rollene omdiskutert i teorien som tilegnes både mellomleder og konsulent. Disse rollene har vi gitt et sett kjente begreper og karakteristikker som lar oss kategorisere våre empiriske funn systematisk. Dette rammeverket finner man under avsnitt 3.2.4 oppsummering av rollefordeling. Videre startet vi prosessen med å lete etter utsagn som gav oss inntrykk for deres forståelse og dersom de gav antydning til å utfylle de respektive rollene. Relevante utsagn som ble fortolket til å styrke, svekke eller reflektere over utfyllelsen av ulike roller ble fargekodet og nummerert slik at det var et klart system for hvor informasjon knyttet til ulike roller kunne uthentes.

Denne begrepsoperasjonaliseringen av ulike roller ble brukt for å gi en forståelse og prøve å identifisere informanters rolleutfyllelse. Gjennom fortolkning av informantenes utsagn skapte vi et oversiktsbilde over hvem som viste seg å være aktive, passive eller ambivalente i utfyllingen av kjente ansvars- og rollefordelinger ved endring. Nedenfor illustreres oppsettet som ble brukt for å gi oss en helhetsvurdering av informantenes utfyllelse av rolleforventninger og ansvars ved endring.

Tabell 4. Grad av aktivisering ved rolleforventninger hos mellomledere

Mellomleder	Passiv	Ambivalent	Aktiv
Kommunikator			
Terapeut			
Balansekunstner			
Entreprenør			

Tabell 5. Grad av aktivisering ved rolleforventninger og ansvar hos konsulenter

Konsulent	Passiv	Ambivalent	Aktiv
Rådgiver			
Navigatør			
Prosjektleder			

Graden av aktivisering var basert på vår fortolkning av intervjuene og informantens refleksjon vedrørende egen rolle i endringsprosjektet. Denne skjematiskeringen er ikke inkludert i analysen fordi den var primært et hjelpemiddel for å skape struktur og systematikk i våre variabler. Vi valgte å fjerne den skjematiskeringen fordi vår intensjon var ikke å kvantifisere og måle utfyllelse, men å kunne gi innsikt i mellomlederes og konsulenter oppfatning og erfaring, og på en måte systematisere funn ved ulike roller og den overordnede ansvarsfordelingen på en ryddig og oversiktlig måte.

4.5.2 Analyse

En analyse har som hensikt å dele opp en helhet i mindre deler, for å kunne tolke innholdet og gi det betydning (Dalland, 2012). Etter en grundig systematisering av empiriske funn gikk vi videre til selve analyseringen. Dette omhandler å se sammenhengen mellom vårt teoretiske rammeverk og realitetsbildet ved UNN. Vi åpner analysen ved å redegjøre for hva som inngår i et endringsprosjekt ved organisasjonen. Hvordan blir de presentert, hvem iverksetter dem og

hvilke motiv ligger bak endringene. Dette var for å skape et bakteppe før vi begynner å besvare problemstillingen. Analysen deler inn empiriske funn etter rolleforventningene presentert tidligere. Vi vil gjennom refleksjon og fortolkning av datamaterialet prøve å trekke frem sentrale utsagn som lar oss bedre forstå konsulenten og mellomlederens rolleutfyllelse, som videre lar oss ta steget til å gjøre en drøfting av hvordan disse to rollene samvirker med hverandre.

Ved første gjennomgang av datamaterialet lette vi aktivt etter utsagn og sitater som kunne knyttes til teorien. Dette ble gjort i to runder, hvor vi først så etter funn tilknyttet mellomledere sin utfyllelse av sine respektive roller fra teorien, det samme gjaldt for konsulentene. Vi brukte de operasjonaliserte rolle kriteriene i tabell 1 og 2 som «knagger» for å kunne bruke en fortolkende tilnærming å kunne skape sammenheng mellom empirien og teorien vi har fremlagt.

I neste runde gjennomgikk vi datamaterialet på nytt og kryssjekkete mellomlederens utsagn med de teoretiske knaggene innenfor konsulentrollene, og vice versa for konsulenten. Dette var for å kunne skape grunnlag for drøfting i henhold til om konsulenten og mellomlederen kunne oppfattes å overlape hverandre. Vår koding av datamaterialet har operasjonalisert våre variabler (syv roller) på en slik måte at vi kunne trekke frem likheter og forskjeller fra mellomlederens og konsulenters arbeidsoppgaver, samt identifisere forventninger til deres roller i endringssituasjonen. Avslutningsvis presenterer vi de viktigste empiriske funn innenfor hver rolle for både konsulent og mellomleder i en oversiktstabell, presentert i avsnitt 5.4. Dette er for å gi et oversiktlig bilde før vi inntar drøftingen.

4.5.3 Struktur og presentering av funn

En utfordring ved arbeidet med analysen har vært sikre anonymiteten til informantene, samtidig som oppgaven holdes troverdig og er enkel å følge. Dette løste vi gjennom å bruke informantenes kodenavn i teksten som drøfter funn, men valgte å fjerne kodenavnene fra sitater som kunne gjøre informantene identifiserbare. Ved å skjerme informantene fra denne direkte koblingen, men bevare kodenavnene, mener vi å ha sikret informantenes anonymitet på best mulig måte.

Vi har også brukt ord som intervjuobjekt/informant og leder/mellomleder om hverandre for å få en variasjon. Siden vi ser på to kategorier av endringsagenter i endringsprosesser så har vi valgt å gi disse ulike kodenavn, hvor ledere/mellomledere omtales som «L» og konsulenter

«K»). Dette var for å gjøre teksten mer oversiktlig og lettere å følge. Analysen er også delvis strukturert hvor vi fortolker funn knyttet til en rolle av gangen, grunnen til dette er fordi vi har mange variabler å forholde oss til. Ut ifra dette har vi tatt antagelser om at teksten kan fort gi tvetydig meningsinnhold dersom man presenterer flere roller og analyserer disse opp mot en annen.

4.6 Feilkilder

4.6.1 Utvalg

Vår rekruttering av utvalget ble gjort gjennom *snøballmetoden*, og var bestående av mellomledere og interne konsulenter som har vært delaktige i mange forskjellige endringsprosjekter over tid. Dette tillater oss dessverre ikke til å se på konsulenter og mellomledere som har samvirket i en og samme prosess. Vi har dermed valgt å ta en mer generell tilnærming og ser på overordnet forståelse av deres roller i de ulike prosjektene de husker.

Som nevnt tidligere startet vi intervjuprosessen med å gjøre et prøveintervju, dette var fordi vi var usikre på hvordan informantene ville svare på spørsmål, og dersom det vil være relevant for besvarelse av vår problemstilling. Dette resulterte i første runde til at det ble stilt lite oppfølgingsspørsmål og dette kunne gi uttrykk for at informanten kunne utelukke verdifull informasjon vi kunne «avslørt» dersom vi formulerte gode oppfølgingsspørsmål til informantenes utsagn. Vi var også mindre bevisste på vår rolle som intervjuere i prøveintervjuet enn i senere intervjuer. Dette kan ha skapt en forsterkning i eventuelle tendenser hos informanten.

For å prøve å få et mer heldekkende inntrykk av informantenes opplevelse ved endring prøvde vi i løpet av intervjuprosessen å stille spørsmål angående hvordan de jobbet med endringsprosjekter og hva de mente skulle til for å lykkes med endring. Dette var for å gi et inntrykk av informantens holdning til endring, og dersom negative eller positive assosiasjoner var fremtredende.

4.7 Forskningskvalitet

Å gjøre en vurdering av kvaliteten på egen forskning er en essensiell del i forskningsprosessen. Forskningskvaliteten i studien tar utgangspunkt i fire begreper;

pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Johannessen et al., 2011). Forskningens pålitelighet viser til i hvor stor grad man kan stole på det innsamlede datamaterialet, og hvorvidt forskeren har dokumentert funn, metoder og avgjørelser som er blitt tatt. Dette betyr at de ulike leddene i prosessen er frie for unøyaktigheter (Dalland, 2012). Troverdighet omhandler å forme forskningen slik at det skapes tillit til at funnene og resultatene er sanne (Dalland, 2012). Overførbarhet eller generalisering vektlegger i hvilken grad forskningens funn kan anvendes til andre kontekster. Dette kan man oppnå ved å gi en detaljert beskrivelse av sammenhengen som blir undersøkt, slik at lesere får tilstrekkelig innsikt, og informasjon til å gjøre egne vurderinger om studiet til en viss grad kan overføres til andre kontekster og sammenhenger (Johannessen et al., 2011). Bekreftbarhet innebærer objektivitet i kvalitativ forskning, dette betyr at funn er et resultat av forskningen, og ikke fremstår som et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2011).

Troverdigheten og påliteligheten i datamaterialet forsøkte vi å sikre gjennom tilrettelegging for at både innsamlingen og analysen skulle være oversiktlig dokumentert. Ved å gi en detaljert beskrivelse av hvordan vi gikk frem, hvilke informanter som ble valgt ut, hvordan disse ble utvalgt, hvordan intervjuene ble gjennomført, hvordan informasjon som ble presentert på forhånd, hvordan vi la opp intervjuprosessen, har vi prøvd å gi troverdighet og pålitelighet til forskningsprosessen. Vi har i tillegg gitt en grundig beskrivelse av hvordan vi gjennomførte transkribering, systematiserte data og analysen. Dette var for å vise hvordan vi har bearbeidet datamaterialet. Vi har også vektlagt hyppig bruk av sitater for å understøtte troverdigheten i påstander og funn. Teorien vår baseres på endring, ledelse og eksplisitt forskning på mellomleders og konsulenter rolle i endring. Dette har blitt brukt til å designe intervjuguiden og til utvikling av egne analysemodeller, som senere har blitt brukt til å forstå datamaterialet i sammenheng med teorien.

Ved bekreftbarhet ser vi at det har vært en utfordring å få informantene til å fokusere på sin opplevelse av spesifikke endringsprosjekter, men heller forklarte sine generelle oppfatninger av endring. Dette er fordi deres oppgaver som ledere ofte kommer parallelt med rutinemessige gjøremål, og det virker som skillet til tider kan virke utydelig. Grunnen til dette er at majoriteten av informantene har vært bestående av fagpersoner som sykepleiere og leger. For å unngå dette har vi prøvd å styre dialogen tilbake på endringsprosjektene de har vært med i. Dette gjorde vi ved å stille spørsmål som «hva var dine oppgaver i endringsprosjektet» og tydeliggjøre at endringsprosjektet var i fokus. Vårt inntrykk fra intervjuene er at disse har stor interesse av å snakke om sine respektive fagfelt. Vi har prøvd å sikre bekreftbarheten ved å

tilrettelegge for at alle informantene har fått et informasjonsskriv på forhånd, være tydelige i formuleringen av spørsmål og ved å tydeliggjøre at informantens anonymitet ble ivaretatt. Vi har i tillegg stilt oppfølgingsspørsmål dersom noe virket utydelig eller tvetydig. Vi har også lest over sitaters kontekst og i den sammenheng det ble sagt for å sikre at det ikke kommer frem som misvisende inntrykk av informantens utsagn.

Når vi ser på overførbarhet eller *ekstern validitet* er det derimot lite som tyder på at studiene kan generaliseres. Denne typen kvalitetssikring egnes best til kvantitative studier hvor man på bedre vis kan kartlegge statistiske generaliseringer (Bryman & Bell, 2015).

4.8 Oppsummering av metode

Som en oppsummering kan vi fremheve at forskningen vår tar utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. Hvor forskningsdesignet er deskriptivt som bærer både hermeneutiske og sosialkonstruktivistiske preg. I forskningsprosessen har vi benyttet en abduktiv tilnærming ved bearbeiding av datamaterialet i sammenheng med vårt teoretiske grunnlag. Datamaterialet produseres ved semistrukturerte dybdeintervju, hvor dette senere transkriberes. I analysen bruker vi en egen operasjonaliseringsmodell, konstruert på basis av eksisterende teori om endring, mellomlederroller, konsulentroller og samvirke. Gjennom å fremlegge metoden på følgende måte håper, og mener vi å gi en kvalitetssikring til vårt datamateriale.

Vår fremstilling av funnene ved forskningen har som hensikt å gi et helhetsbilde av hvordan konsulenter og mellomledere samvirker på UNN. Dette er forsøkt besvart gjennom vårt teoretiske grunnlag med basis i endringsagenters roller ved endring. Vi har gjennom denne oppgaven prøvd å gi et sannhetsbilde på bakgrunn av de funn som har kommet fram fra forskningen. Vi er også klar over at det er en begrensning i hvor bra man kan forstå mellomledere og konsulenter roller på bare et 45minutters intervju, og derfor har vi vært påpasselige med å trekke håndfaste slutninger.

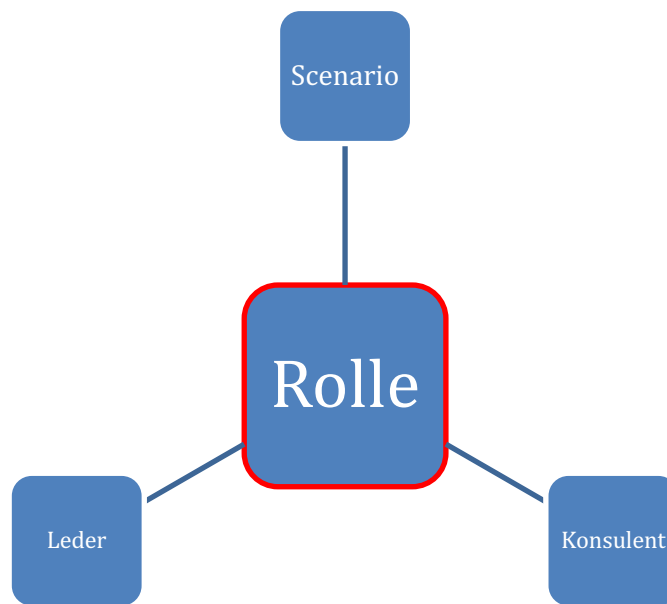
5 Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere datamaterialet som er samlet gjennom intervjuene. Det er informantenes subjektive informasjon som tolkes og analyseres av oss som forskere.

Analysen tar utgangspunkt i problemstillingen om; hvordan mellomledere og konsulenter samvirker i gjennomføringen av endringsprosjekter.

Kapitlet starter med en innføring i ulike empiriske funn tilknyttet endringsprosjekter. Videre vil vi analysere funn tilknyttet hver enkelt rolle endringsagentene kan utfylle slik det er presentert i det teoretiske rammeverket. Vi vil knytte funn til hver enkelt rolle selv om rollen er tiltenkt en annen agent, dette vil hjelpe oss å identifisere en potensiell overlapping. Analysen vil danne grunnlag for drøftingen i kapittel 6. som omhandler de ulike scenarioene. Analysemodellen vi benytter ser slik ut:

Figur 5. Analysemodell (roller)



5.1 Endringsprosjekter

Funn viser at endringsprosjektene omtales som, lean prosjekter, kontinuerlig forbedring, pasientforløpsprosjekter og forbedringsprosjekter. Oppgavens kontekst tar utgangspunkt i lean prosjekter, og i teorien tar vi en tilnærming til at lean prosjekter er endringsprosjekter. Lean omtales som en ledelsesfilosofi hvor konseptet beskrives som dels en tenkemåte og dels en tilnærming til bedret operasjonell effektivitet. Tankegangen handler om forenklinger gjennom smarte løsninger, mens den operasjonelle delen handler om effektivitet, produktivitet, hastighet og kvalitet (Gjønnes & Tangenes, 2013). Funn viser at endringene i UNN skjer som oftest på bakgrunn av økonomiske formål, bedre kvalitetssikring og ivaretagelse av pasientene. Hvor lean tankegangen og dens verktøy skal i større grad bidra til at disse målsetningene ivaretas. Deltakerne i denne studien påpeker at begrepsbruk som lean har blitt mindre fremtredende i senere år. Der store omfattende endringsprosjekter som ble

initiert ved introduksjonen av konseptet ble kalt leanprosjekter, har det med tiden blitt et større fokus på mindre kontinuerlig pågående endringsprosjekter av ulikt omfang. Flere av informantene påpeker at begrepet og metoden kan virke fremmed for ansatte i de funksjonelle linjene, hvor dette over tid har tilegnet seg negative assosiasjoner.

«Men vi skal jo ikke kalle det for lean nå, vi skal jo kalle det forbedring» Mellomleder

Dette er noe som kan understøttes av blant annet Rolfsen (2014) som påpeker at i sykehus er det mange profesjonsarbeidere som liker å arbeide med akutte problemer, med et mindre fokus på leans formål, nemlig å standardisere. Derimot var det en informant som var veldig innstilt på at lean var nøkkelen til vellykket gjennomføring av endringer.

Alle informantene som deltok i studien hadde erfaring fra, samt deltatt i flere ulike endringsprosesser. Samtlige konsulenter hadde erfaring med å jobbe med ledere, og samtlige ledere hadde erfaring med å jobbe med konsulenter. Dette er essensielt for å faktisk kunne undersøke samvirket i konteksten av disse endringsprosjektene. Lederne beskrev konsulenten ofte som en rådgiver, og flere av konsulentene omtalte også sin rolle som en intern rådgiver.

Informantene påpekte at ulike forbedringsprosjekt kunne komme på bestilling både fra toppledelsen og som initiativ fra bunntlinjen, altså top-town og bottom-up bestillinger. En av lederne hadde tidligere vært ansatt som klinikksjef. Informanten beskrev klinikksjefrollen som en prosjektbestiller og prosjekteier, og forklarer følgelig at det ikke er mye rom til å involvere seg i prosjektene som klinikksjef på grunn av en svært hektisk arbeidshverdag.

«Prosjekter kan komme på bestilling på bakgrunn av et innsparingskrav man får. Men mange ganger kan det være at vi selv ser at vi jobber tungvint, eller bruker mye ressurser, og kan vi se på hvordan vi kan bruke ressursene annerledes? Så det kan være at bestilling av prosjekter kommer fra toppledelsen eller fra eget initiativ» Mellomleder

Hvordan sykehuset ledes virker også å ha en innvirkning på prosjektkoordineringen, der prosjektene kan erkjennes å være i større grad toppstyrt, hvor medvirkningen fra ansatte anses som begrenset.

«For prosjektene handler det litt om hvordan sykehuset ledes, og den store endringen i ledelse som har skjedd. Det er helt klart at alt henger sammen, og man anerkjenner jo at man skal ha ansattmedvirkning i prosjektene og at man skal ha dem med, men samtidig føler jeg at lederlinjen er sterkere og tydeligere. De har et tydeligere mål på hva vi skal med dette

prosjektet for det er ikke så veldig mange år siden dette var nok mest styrt av respektive faggrupper.» Mellomleder

5.2 Mellomlederes rolle i endringsprosesser

Fra det teoretiske rammeverket presenterer vi fire ulike roller en mellomleder er satt til å utfylle ved perioder av organisatorisk endring; kommunikator, terapeut, balansekunstner og entreprenør. Hver enkelt rolle har forventninger som ideelt bør oppfylles. Vi vil videre i analysen redegjøre for de funn vi har samlet inn fra intervjuprosessen med ulike mellomledere (enhetsledere, avdelingsledere, seksjonsledere). Disse empiriske funnene vil kunne gi oss en forståelse for hvordan mellomledere utfyller sine roller i den gitte kontekst av UNNs forbedringsprosjekter. Vi vil videre analysere funnene opp mot rollene og forventningene fra det teoretiske rammeverket.

5.2.1 Kommunikator

I rollen som kommunikator legges det vekt på at mellomledere oversetter endringsbudskapet til et språk slik at underordnede kan identifisere seg med, og forstå konseptet (Huy, 2001). Det legges også vekt på mellomleders personlige forståelse av endringen, slik at leder kan kommunisere endringsbudskapet videre (Balogun, 2003).

Informantene uttrykte at de hadde en god forståelse for endringer som skulle iverksettes, og samtlige forsøkte å få ansatte med på endringer og formidle endringsbudskapet. En informant fortalte: *«jeg har troen på at endring ofte blir til det bedre»*, og lederen viser en egen refleksjon og forståelse av hvorfor endring er viktig. Informant (L5) sier at når man jobber i en slik organisasjon som UNN må man som mellomleder være «motor» i endringer, man har et ansvar for at endringene lykkes. Dersom man ikke har forståelse for endringer som skal iverksettes forteller informanten at man bare må spørre, også kritiske spørsmål, slik at man kan få en forståelse for endringen. Noe informanten nevner i forbindelse med det å være motor i en endring og bringe endringsbudskap videre til ansatte er at endringer har stoppet litt opp uten leders tilstedeværelse. Her kan vi stille spørsmål om endringsbudskapet derfor er tilstrekkelig formidlet, og det kan tyde på at ansatte ikke er motivert for endringer.

Informanten viser til egen forståelse av endringer og sier: *«Endringer er nødvendig for å tilpasse seg, hvis ikke får man en organisasjon som ikke henger med, og man blir ineffektiv»*.

Informant (L1, L4 og L3) forteller at de finner mening ved å jobbe med forbedringsarbeid (Balogun, 2003). En informant uttrykker at endringer fører til at man jobber smartere, samt at det gagnar pasienten, noe helsepersonell er opptatte av. En annen informant uttrykte at de jobber i en kunnskapsbedrift, og at kunnskap forandrer seg hele tiden, derfor er organisasjonen og menneskene nødt til å endre hvordan man gjør ting. Metodene må endres til det bedre, slik at man kan yte optimalt og gi de beste resultatene. Informanten sier at det ligger i naturen at denne typen virksomhet alltid er i kontinuerlig endring, og viser forståelse for dette. Informant (L1 og L4) forteller også at det å delta i endringer gir personlig forståelse, for da får du jobbe med den og involvert deg. De to mellomlederne eksemplifiserer endringer hvor de har vært med å lage mandat, planlegge prosjekt, sette opp møter og skrive sluttrapport. Den siste informanten forteller at det er givende å jobbe med endringer, med bakgrunn i at noe på et eller annet vis skal forbedres. En av informantene påpeker at man ikke alltid nødvendigvis er enige i endringer som skal gjennomføres, men forteller at man likevel må gi et inntrykk ovenfor ansatte at man stiller seg bak endringen. Informanten påpeker også at dersom man ikke selv forstår bakgrunnen for endringen så har man et eget ansvar for å innhente den informasjon man vil trenge for å forstå, her kan man eksempelvis snakke med bestiller av endringen eller prosjektleder for å få informasjon.

I rollen som kommunikator legges det også vekt på å formidle endringsbudskapet videre til underordnede (Huy, 2001). Informantene uttrykte å ha brede nettverk innad i organisasjonen på både øvre og nedre nivåer. Dette kan komme av at samtlige informanter hadde årevis med erfaring hos UNN. Informantene drev aktivt med møtevirksomhet og hadde kontinuerlig dialog med andre ledere om hvordan man skulle gå frem i endringer. Ved spørsmål om hvordan mellomlederne formidlet informasjon angående endringen til ansatte svarte en informant: «*Vi har morgenmøter med leger, men i linjene har vi ukentlige ledermøter og da har vi blant annet enhetsprosjekter som fast agenda på alle møter*». Informanten forteller videre at møter er en svært god arena for informasjonsflyt angående endringsprosjekter. Informant (L1) forteller også at møter og mail er mye brukt, men en utfordring er at ikke alle stiller opp på møtene hver gang, dette gjelder spesielt leger. En annen informant bekreftet også at møter er mye brukt, men dersom noen ikke forstår hensikten med endringen så må man bare ta en prat med den personen å forsøke å forklare det slik at det blir forstått. Informant (L1) forteller at selv om man finner mening med endringer selv, så er det ikke sagt at man kan formidle budskapet på en enkel måte, for det er ikke slik at man som leder blir inkludert hver gang. En mellomleder forklarte et problem når det gjaldt å overlate endringer

ned til drifta. Informanten forteller at ledere formidler endringen videre til ansatte, men at det ikke har lyktes ordentlig i flere tilfeller. Informanten sier endringene ikke lykkes fordi formidlingen, eierskap og involveringen nedover i organisasjonen er for dårlig.

Mellomlederne bruker sitt organisatoriske nettverk godt til å formidle endringsbudskapet, samt at de hovedsakelig forsøker å formidle strategiske endringer til ansatte gjennom møtevirksomhet. Vi tolker det slik at informantene forsøker formidle endringsbudskapet etter beste evne, men at dette ikke alltid lykkes.

Slik vi tolker funnene er konsulent i en posisjon hvor de kan formidle endringsbudskapet til lederne, og at ledere videre formidler budskapet til de ansatte. Vi har også funn fra to konsulenter hvor de forteller at formidler budskap ned til linjene. Som eksempel uttalte den ene konsulenten at den allierte seg innflytelsesrike personer slik at disse igjen kunne videreformidle endringsbudskapet. Funn viser at mange av konsulentene har store interne nettverk i organisasjonen som brukes aktivt som et virkemiddel for å formidle informasjon.

Oppsummering av kommunikatorrollen

Mellomlederne uttrykte at de hadde egen forståelse for endringer som ble gjennomført i organisasjonen. Noen informanter uttrykte også at de fant mening i å jobbe med endringer, da endringene skulle føre til noe «bedre». Hvorvidt informantene klarer å oversette endringsbudskapet til ansatte er det ulike funn på, det hadde vært mulig å intervju ansatte for å få et bedre bilde av dette. De fleste mellomlederne mener og tror imidlertid at de oversetter endringsbudskapet på en god måte. Vi vil komme litt mer inn på dette der lederne inntar rollen som terapeut, hvor eventuelt motstand hos ansatte kan identifisere i hvilke grad ledere kommuniserer ut forståelse for endringen. Informantene viste dog god evne til å formidle endringsbudskapet gjennom fokus på informasjonsflyt ved hyppig bruk av tverrgående forbindelser som møter og e-post.

Konsulent samarbeider og formidler informasjon angående endringen til leder, og leder formidler dette så videre til ansatte. Det er derimot observert klare likhetstrekk, hvor begge endringsagentene ser ut til å ha god personlig forståelse for endring, og er aktive formidlere av endringsbudskapet. Vi har også funn som påpeker at noen konsulenter formidler budskap ned til linjene.

5.2.2 Terapeuten

I rollen som terapeut er mellomleder den som håndterer usikkerhet og frykt i organisasjonen (Huy, 2001). Mellomleder skal også hjelpe ansatte gjennom selve endringsprosessen og skape en dypere forståelse for endringen (Balogun, 2003).

Vi har en del ulike funn når det gjelder håndtering av usikkerhet knyttet til endringer i organisasjonen. En informant fortalte at det kunne være lurt å involvere de som potensielt kunne yte motstand og ikke var spesielt motiverte tidlig i endringsprosjektene. Informanten forteller at det gjerne er mindre motstand i fagspesifikke endringsprosjekter kontra strategiske endringer, og forklarer at det handler litt om endringens tema. Alle profesjonsyrker er svært opptatt av faget sitt, og blir det mye annen strategisk endring, så faller de gjerne av lasset. Dette stemmer med utfordringen Rolfsen (2014) peker på når det gjelder endringer knyttet til profesjonsgrupper i helsesektoren. Informant (L4) sier at de som kanskje stiller seg vrang til endringer er de som ikke er godt nok informert. Det kan være fordi de ikke var på et møte hvor informasjonen angående endringen ble gitt. De får da ikke være med i «diskusjonen» angående endringen, men de innkalles i ettertid inn til egne møter slik at de kan få en forklaring samt diskutere temaet. Informant (L5) forteller om en endring som var mer organisatorisk forankret en faglig forankret, og her hadde det vært store utfordringer i fagmiljøene om hva som var greit i denne endringen. Dette stemmer overens med hvordan Rolfsen (2014) beskriver profesjonsyrker og endringsmotstand. Lederen forklarte videre at det var vanskelig å håndtere denne situasjonen og at det skjedde veldig mye man ikke klarte å håndtere. En annen informant forteller at man må være litt hard dersom det oppstår motstand til endring, informanten forteller at man da bare må si at «slik er det», men dette er bare i tilfeller der noen stiller seg svært vanskelig til en endring, noe som ikke skjer ofte. I henhold til Huy (2001) vil dette kunne føre til passivitet, og skape ytterligere problemer når endringen skal gjennomføres.

Mellomledere har et viktig ansvar for å hjelpe ansatte gjennom endringsprosesser, og skape en forståelse for endringene som skal gjennomføres (Balogun, 2003). En informant forteller at man har deltatt i mange ulike endringsprosjekter opp gjennom årene, men at man ofte bare har vært en slags informant andre har brukt for å hente inn opplysninger til endringen.

Informanten mener ledere er mer informert enn involvert, og får ofte forespørsler om å frigi ressurser fra avdelingen, da det ofte er fagfolkene slik som leger som trengs i ulike prosjekter. Det er ikke enkelt å formidle mening med et endringsbudskap dersom man er for lite involvert

i en endring, men informanten forsøker å involvere ansatte i endringer i høyst mulig grad, slik at de forstår endringsbudskapet og får eierskap til det. En annen informant understøtter utsagnet til (L1) og sier mellomledere ofte bare blir hanket inn til prosjekter uten at de på en måte får eierskap eller forpliktet seg ordentlig til endringen, men informanten mener dette for det meste gjelder ledernivåer under avdelingsleder.

Informant (L2) føler som avdelingsleder at man var nok inkludert i endringer, samt påvirkningskraft i henhold til utforming av endringsprosjektene. Videre jobbet informanten via enhetsledere, men også direkte mot leger for å formidle forståelse av endringsbudskapet, men presiserer at det å få eierskap og forståelse ned i linjene er en stor utfordring.

En informant påpekte: *«Jeg ble så fasinert av den måten å jobbe med endringer på, og måten å involvere arbeiderne på, så det har nok skjedd litt sånn ubevisst»*. Her viser informant til å selv ha interesse og forståelse for endringer, samtidig som endringsbudskapet kan formidles til ansatte gjennom involvering. Informant (L1 og L3) uttrykte begge at man likevel alltid jobbet for å bli bedre, dette innebærer å få ansatte til å forstå hvorfor ulike prosesser var viktige, og hvordan dette hang sammen med deres arbeidshverdag. En annen informant viser både til egen forståelse av hvorfor endringer gjennomføres, men presiserer samtidig viktigheten av å få med seg ansatte gjennom å formidle hvorfor endring er nødvendig.

Informanten uttalte:

«Jeg tror at dersom man skal lykkes må alle skjønne at det skal bli bedre for pasienten og skape bedre arbeidsforhold for de ansatte. Det andre er at man må ha ansatte med seg, man klarer ikke implementere noe uten de ansatte med seg [...] man må få ansatte til å skjønne at dette har verdi, ikke bare for dem men for pasienten.» Mellomleder

En informant fortalte ut fra egen erfaring at to forutsetninger var viktige for å lykkes med endringene. Den første var at initiering av avdelingslederne selv, hvor dette gir en helt annen drivkraft ettersom en hel avdeling samles under et budskap. Kontra at dette kommer fra toppen, hvor direktøren fremlegger et ønske og seksjonene må selv fikse resten. Den andre forutsetningen var god informasjonsflyt slik at det var klart hva som er intensjonen. Ved fremheving av budskapet fortalte en informant (L5): *«Man må klare å selge det inn på en god måte, ellers kan man jo begynne å tenke om det ligger noe skjult agenda bak dette»*. Med skjult agenda vil informanten frem til fokuset på økonomisk gevinst av endringer.

Informanten forteller at det alltid ligger økonomi bak endringer, men det ligger også andre

gevinster i endringer som bør formidles for å ivareta forståelse hos ledere, slik som forbedring i kvalitet for pasienter.

En informant fortalte at de benyttet undervisning og møtevirksomhet slik at de ansatte skulle lære og forstå de ulike endringsprosjektene som skulle gjennomføres.

Til tross for at informant (L2) viste egen forståelse for endringer, samt jobbet ned i linjene for å få ledere og leger til å forstå endringsbudskapet uttrykte informanten også at de måtte jobbe mer med å skape motivasjon og forståelse for hvorfor de gjennomfører en endring, og at det ikke er blitt gjort bra nok. Noe som kan tyde på at informanten ikke har vært aktiv nok i rollen med å skape forståelse. Informantene (L1 og L5) uttrykte forståelse for endringen i sine egne prosesser, men at endringsprosjekter ofte ble nedprioritert på grunn av forpliktelser knyttet til den daglige driften, og forklarte at arbeidsdagene bar preg av kontinuerlig brannslukking på alle fronter, slik at det ble lite fokus på endringer. Med andre ord ble oppgaver knyttet til langsiktig strategi nedprioritert grunnet intern kapasitet. En informant utdyper: *«Så lenge det er beskrevet at endringen har en gevinst så har vi jo en motivasjon til å prioritere det, men ofte må det vike for faget»*. Dette kan tyde på at det å skape forståelse og hjelpe andre til tider ble mindre prioritert grunnet organisatorisk drift. Informant (L2) beskriver at dette var situasjonsbestemt, og i enkelte situasjoner måtte endring vike for faget.

Det var litt variable funn når det kommer til det å håndtere usikkerhet, motstand og hjelpe andre gjennom endringene hos konsulentene.

En konsulent forklarte at deres rolle var å hjelpe ledere i endringsprosessen, og takle eventuelle utfordringer ledere kom med. Et praktisk eksempel på dette var at konsulent hadde undervisning med ledere, slik at de skulle få en god forståelse for hvorfor endringen var viktig og hvorfor det burde gjøres noe med.

En annen konsulent sa derimot at det også kunne jobbes direkte mot fagfolk. Et eksempel var i et prosjekt det hadde vært faglig uenighet mellom ansatte, da kom konsulent inn i bilde for å håndtere dette. Her sier også en av konsulentene at det gjelder å alliere seg med de fagfolkene som ofte går inn i endringer som gode forbilder og eksempler for andre. En annen konsulent understøtter dette å forteller at det er svært viktig å få involvert leger i endringer, på grunn av at det gir ekstra legitimitet til endringene, og at andre kan etterfølge legene på grunn av deres posisjon og status i organisasjonen. Det kan tyde på at konsulentene overlapper leders rolle i å håndtere motstand og usikkerhet direkte mot ansatte. Men en konsulent forteller at man som

prosjektleder i en endring må ha kjennskap til de kliniske miljøene og hva som snakkes om der, og at dette kanskje skiller seg litt ut fra hvordan det gjøres i privat drift.

En konsulent påpeker også at mellomledere ikke nødvendigvis har prosjektlederutdanning, men har jobbet seg opp til stillingen. Noe som også kan tyde på at konsulentene trer inn som en støtte for å dekke over en rolle mellomlederne ikke ivaretar.

Oppsummering av terapeutrollen

Funn viser at mellomlederne er klar over at det kan være usikkerhet og oppstå motstand i konfrontasjon med endring. Det viser seg at det er mindre usikkerhet knyttet til fagspesifikke endringer, i motsetning til større organisatoriske endringer. Ledere benytter gjerne møter for å informere, planlegge, forklare, diskutere og skape forståelse for endringer som skal gjennomføres. De forsøker også å involvere ansatte slik at de får forståelse og eierskap til endringen, slik at det i minst mulig grad skal oppstå motstand

Det var noen enkeltfunn som utpekte seg. En informant mener at man som leder er mer informert en involvert i endringer. En annen mellomleder mente at man av og til må sette hardt mot hardt i håndtering av motstand. Disse to funnene utpeker seg spesielt som motsetninger av forskningen til Balogun (2003) og Huy (2001).

Vi ser tegn til at konsulenter kan overlape mellomleders rolle som terapeut. De er mer drevet på dette med å håndtere motstand i endringer, og forsøker å alliere seg med de ansatte som de vet kan mobilisere endringen i riktig retning. De allierer seg også med «uformelle ledere» og ofte bidrar disse til å skape ekstra legitimitet til endringen, fordi andre følger i deres spor.

5.2.3 Balansekunstner

I rollen som balansekunstner forteller Huy (2001) at mellomledere må balansere sin oppmerksomhet mellom ulike utfordringer. Dette innebærer å ivareta daglig drift parallelt som endringer gjennomføres, og ansattes motivasjon og engasjement holdes oppe. Balogun (2003) forteller også at mellomleder vil fungere som en koordinator som preges av kontinuerlig balansegang mellom ulik organisatorisk aktivitet.

Flere av mellomlederne belyste alle forventningene som ideelt bør ivaretas innenfor balansekunstnerrollen. Her viste alle fem informantene til å ha klar forståelse for denne balanseringsoppgaven og beskriver sine prioriteringer i henhold til daglig drift og

endringsarbeidet som en pågående balansegang. Ved spørsmål om hvordan forbedringsprosjekter ble prioritert, fortalte en mellomleder: *«Man er jo helt klart nødt å gjøre noen avveininger om hvor det er hensiktsmessig å sette inn støtet. Alt kan ikke gjøres bra hele tiden og ting må til tider delegeres»*. Dette utsagnet har bakgrunn i at mellomlederen til enhver tid har mange andre dagligdagse utfordringer å ivareta, og at man må prioritere, samt delegere dersom det blir for mye. Flere av mellomlederne snakket om å delegere oppgaver dersom det ble for mye, men påpekte at dette ikke bestandig var like enkelt da andre ledere, leger og sykepleiere også var svært opptatte.

Flere av lederne påpekte at ved iverksettelse av nye endringsinitiativ kunne balansegangen mellom endring og daglig drift være utfordrende. Hvor nye prosedyrer måtte settes på vent, møteinnkallinger ikke ble oppfulgt, og ansatte var for opptatt i sine funksjonelle linjer til å delta.

«Utfordringer på møter er at legeledere ikke kommer, de er som regel i en klinikk og jobber. Det gjelder ikke bare leger det gjelder mange av mine ansatte». Mellomleder

Dette var en utfordring ytret av informantene, og viste til at endring ofte måtte vike for driften, men det var tydelig at alle prøvde å balansere dette med arbeid knyttet til ulike pågående forbedringsprosjekter, men at det var utfordrende

Flere av informantene uttrykte flere utfordringer knyttet til koordinering og balansegang av endringer. Informantene (L1 og L2) uttrykte at prosjekter i mange tilfeller ikke omfattet bare en enhet, men at det kunne påvirke større deler av organisasjonen, noe som kunne være utfordrende å balansere. Videre var det en felles konsensus knyttet til at flere pågående endringsprosjekter ofte ville ha innvirkning på andre avdelinger gjennom for eksempel re allokering av ressurser fra en avdeling til en annen. Informantene sørget derfor at prosjekter i så stor grad som mulig var samkjørt. Dette innebærer å planlegge og tilrettelegge for at endringene på minst mulig måte skal påvirke andre områder enn hva som er tiltenkt. En informant uttrykte at dette kunne være vanskelig å finne ut av, men gjorde avveininger for hvem dette kunne påvirke. Informanten forteller videre *«[...] vi tok kontakt med de vi trodde dette ville få ringvirkninger for»*.

Mellomlederen uttrykte at det var vanskelig å skjønne hvem man skulle koordinere med og involvere for å unngå negative innvirkninger på annen organisatorisk aktivitet. Ved oppfølgingsspørsmål angående prosjektkoordineringen uttalte en mellomleder: *«Jeg tror det*

er litt manglende forståelse for hva som skal til for å til en endring, og at det er en manglende forståelse på prosjektorganisering hos ledere». Dette kan tyde på at mellomledere ikke besitter de metoder og verktøyer som kan benyttes for å finne ut av hvordan et prosjekt kan gi ringvirkninger for andre avdelinger, seksjoner og/eller enheter. Funn viser derimot at de interne konsulentene besitter en mer analyserende rolle, slik at de kan avdekke hvordan en endring kan påvirke andre avdelinger, seksjoner og/eller enheter.

Ansatte kan bli overarbeidet og stresset i perioder med hyppige endringer, men kan også bli passive dersom endringer er sjeldne og langstrekkelige. Det er derfor mellomlederens oppgave å sørge for en kontinuerlig balansegang og inntar en posisjon der motivasjon og engasjement må opprettholdes (Huy, 2001). Alle mellomlederne påpeker at det ofte gjennomføres mindre forbedringsprosjekter, og av og til, men sjeldnere er det større endringer. Noe flere av informantene belyser som en stor endring er endringen som omfattet at UNN skulle benytte lean i 2008/2009. Mellomlederne følte ikke at de på samme måte jobbet helhetlig med lean den dag i dag, men at man heller benyttet deler av lean konseptet.

Det var konsensus blant lederne om at ansattes erfaringer ofte måtte tas til betraktning ved iverksettelse og gjennomføringen av forbedringsprosjekter, to mellomledere fortalte at dette var en ressurs det var fokusert litt for lite på, og at man kunne bli bedre på dette. En annen leder reflekterte over hvordan endringer som kom fra toppledelsen kunne bli møtt av negative assosiasjoner, holdninger og frustrasjon. Mellomledere kunne også føle denne holdningen til endring til tider, men kunne reflektere over perioder hvor de selv gikk inn som gode eksempler, fikk endringen gjennomført og ansatte innså over tid verdien av tiltaket.

Ved spørsmål om hvordan mellomlederne fikk ansatte med på endringen fikk vi inntrykk av at to informanter var spesielt aktive i å prøve å skape engasjement rundt endringer. Disse fremhevet involvering og inkludering som viktige virkemidler for å motivere ansatte og mente det var essensielt å skape engasjement hos leger og sykepleiere for at endringen skulle ivaretas. En mellomleder uttrykte at graden av involvering ble større dersom endringen var riktig fokusert. Informanten beskrev følgende: *«Det kommer egentlig helt an på hva prosjektet består i, er det noe fagspesifikt mot en pasientgruppe så er det veldig enkelt å få dem med fordi de har et stort engasjement for det».* Dette var en gjentagende ytring hos flere mellomledere og informantene beskrev profesjonsgrupper som svært interesserte for eget fagfelt, og noe som kunne brukes for å ytterligere motivere dem gjennom en endring. En annen informant understøttet dette ved å påpeke at dersom endringens primære fokus faller

utenfor disse faglige rammene er det stor fare for at folk mister motivasjonen. Det var derfor viktig at fokuset gikk på løsninger knyttet til respektive fagfelt for å skape et felles engasjement for endring (Rolfesen, 2014).

To mellomledere presiserte at man blir demotivert dersom man ikke får delta, men bare får beskjed om å gjennomføre ulike oppgaver knyttet til endringen. Videre beskrev informantene dette med at de ansatte må bli sett og hørt, for det er tross alt de som blir i størst grad påvirket av endringen, det er deres arbeidsdag som blir endret. Informant (L4) uttrykte egen frustrasjon ved enkelte endringsprosesser hvor toppledelsens forståelse for deres prosesser og fagfelt ikke var tilstrekkelig til å kunne utarbeide gode løsninger.

Tre av informantene (L1, L4 og L5) viste i mindre grad oppmerksomhet knyttet til oppgaver som motivering og engasjering av de ansatte. Dette kan være grunnet vår formulering av spørsmålet og oppfølging, men ved spørsmål om hvordan mellomlederne fikk ansatte med på forbedringsprosjektet ble møtevirksomhet, kontinuerlig dialog og uthenting av riktig kompetanse vektlagt som deres primære metoder. Informantene (L4 og L5) uttrykte at motivasjonen ofte kom som et resultat av prosjektet og ikke av deres atferd. Dette var fordi informantene uttrykte at ansatte fikk motivasjon gjennom å se hvordan disse endringene hadde positive innvirkninger ikke bare på deres hverdag, men også pasientens. Ved oppfølgingsspørsmål angående tidligere prosjekt svarte en informant:

«Det er jo et prosjekt som motiverer i den forstand at det gjør arbeidsdagen mer oversiktlig og bedre. I samme slengen legges det opp til bedre pasientbehandling og da blir jo ting automatisk mer motiverende av seg selv». Mellomleder

Som nevnt i analysen av rollen som kommunikator ble det fortalt at mellomlederens tilstedeværelse var viktig i formidling av endringsbudskapet, informanten forteller videre at leders involvering i prosjektet også var en faktor som påvirker ansattes motivasjon. En av informantene fortalte: *«Det har krevd tilstedeværelse av leder for å være litt motoren som får dette til å rulle. Dersom man har en leder som går og surrer og klager er ikke dette akkurat tilstrekkelig motiverende. Man må jo være med å dra lasset».* Denne tilstedeværelsen var nødvendig for å få ting til å skje, men det var klare indikasjoner på at ansatte fikk en økt motivasjon ved å se sin nærmeste leder delta og bidra i forbedringsprosjektet.

Mellomledere beskrives i teorien å være akutte problemløsere, hvor disse ofte finner tilfredstillelse i tider preget av stress og overarbeid ved å kunne sette seg inn i problemer og

finne løsninger (Huy, 2001). Funn indikerer at fire av mellomledere var svært aktive som problemløser i organisasjonen. Ut fra våre spørsmål ble det avdekket at mange problemer knyttet til endring omhandler tverrfaglig uenighet mellom ulike avdelinger i organisasjonen. Uenigheter kan oppstå på grunn av ressursfordeling, nye behandlingsforløp og nye prosedyrer som påvirker flere organisatoriske enheter samtidig. Mellomlederens funksjon kunne til tider virke som å innta en såkalt diplomat rolle, hvor gnisninger mellom ulike avdelinger, enheter og ansatte måtte adresseres for å kunne gå videre i prosessen. Den ene informanten beskrev situasjonen slik: *«Det blir kanskje litt spøkefullt å si man var diplomat, men det var vel det man var i praksis for å få fagmiljøene til å jobbe sammen».*

Det var klart tydelige preg av at det var mye ressurs fokus hvor løsninger som regel endte med at man måtte låne menneskelige og materielle ressurser fra andre avdelinger. Flere informanter uttrykte frustrasjon over at kunne være mangel på ressurser mens flere og flere oppgaver ble gitt og at disse endringsprosjektene var pågående hele tiden. Den ene informanten sa: *«Så det skjedde jo i dialog med min nærmeste leder [...] det fungerte helt fint, vi orienterte da og jeg var veldig klar på at jeg går aldri ut til mine ansatte og deler min frustrasjon. Jeg kan være frustrert men allikevel støtte opp under det, og si at det er ikke noe enkelt eller gøy men dette skal vi gjøre».* Dette var inntrykket vi fikk av flere av informantene, hvor disse ofte har mye å gjøre og nye oppgaver knyttet til forbedringsprosjekter vil bare være enda en påkjenning hos både ansatte og lederne. På den andre siden viste informantene også til at det å sette seg inn i arbeidet var behjelpelig i prosessen og faktisk se at man får noe av verdi ut av det. Dette tolkes som at informantene fant en viss følelse av oppnåelse gjennom å dra opp ermene, være delaktig i prosessen, gjennomføre endringen og se resultatet. Dette er en karakteristikk vi kjenner igjen som en egenskap fra Huy (2001) sin beskrivelse av balansekunstnerrollen.

En av informantene (L4) ble antydnet som å være passiv i denne egenskapen, grunnen til dette var få utsagn som hellet i favør av aktiv atferd knyttet til problemløsning. Fokuset ble mer rettet mot at dette var til tider vanskelig å fatte en problemløsning grunnet det hierarkiske fundamentet. Informanten uttrykte at det ofte var en lang vei å gå for å få tillatelser og problemløsning kunne til tider stagnere grunnet uenighet mellom likestilte ledere uten formell autoritet til å ta beslutninger på vegne av andres respektive fagområder.

Når det gjelder konsulentene finner vi ingen markante funn på at de inntar oppgaver tiltenkt mellomleder i rollen som balansekunstner. Men konsulentene forteller at de har forståelse for at det er en vanskelig balansegang å gjennomføre et endringsprosjekt samtidig som lederne må ivareta daglig drift. En konsulent forteller blant annet at mellomledere har en tendens til å stille seg selv til disposisjon dersom man ikke får fylt et tomrom dersom noen er borte fra jobb. En annen konsulent forteller at mellomledere har svært mye å gjøre, og jobber med brannslukking hver eneste dag. Med dette mener konsulenten at det dukker opp nye kritiske gjøremål hver eneste dag hos mellomlederne, slik at de må hoppe fra et viktig gjøremål til et annet, og det tar aldri slutt.

Konsulentene gir uttrykk av å være typiske problemløsere, men vi har ikke funn på at de løser problemer for ledere, men funnene viser at det gjelder deres egne roller i endringer.

Eksempelvis dersom det oppstår et problem i et endringsprosjekt, da finner man rot i problemet, for så å gå lederlinjene for å løse det.

Funn viser at en konsulent ga uttrykk for å motivere ansatte under mellomlederne, og det kan være et tegn på at konsulenten overtar egenskapen med å motivere ansatte i den tiltenkte balansekunstner rollen til mellomleder.

Oppsummering av balansekunstneren

Funn viser at flere av mellomlederne jobber med forventningene knyttet til rollen som balansekunstner. Mellomlederne har forståelse for den kontinuerlige balanseringsoppgaven mellom å gjennomføre endringer og ivareta daglig drift. Men selv om lederne er klar over dette forteller de om utfordringer knyttet til å ivareta både endring og daglig drift. Dette med bakgrunn i en svært hektisk hverdag, hvor daglig drift og pasienten er det som prioriteres først, så kommer endring i andre rekke.

Flere av mellomlederne forklarte også at endringer kan gå ut over andre avdelinger, seksjoner eller enheter, og at koordinering og balansering var utfordrende. De forteller at det kan være utfordrende å vite hvem andre en endring kan påvirke. Men her kommer konsulenter naturlig inn å kan bistå, da de besitter andre analyseverktøy for å kunne avdekke dette.

Et problem mellomlederne belyser er at motivasjonen til ansatte i stor grad kommer an på endringens formål. Omfattet endringen deres egen hverdag eller noe fagspesifikt var motivasjonen ofte bedre i forhold til typisk strategiske endringer. Funn viser at flere ledere bruker involvering og deltakelse for å motivere og engasjere ansatte.

Mellomlederne belyste viktige oppgaver i rollen som balansekunstner, men hvorvidt oppgavene ble løst på en god måte kommer ikke godt frem. Lederne belyser i stor grad problemene, noe som kan tyde på at det ikke er arbeidet ut en god løsning på dette.

Konsulentene kan måtte komme å overta deler av oppgavene til mellomleder dersom rollen ikke er tilstrekkelig gjennomført. Det er ingen markante funn på at konsulentene gjør akkurat dette, men med bakgrunn i at mellomlederne ikke løser alle oppgavene i denne rollen, kan vi anta at konsulenten må inn å bistå leder for å gjennomføre endringen.

5.2.4 Entreprenør

For å kunne erkjenne mellomledere som entreprenører ser vi på hvordan mellomledere er involvert i endringsprosessene. Dette innebærer først og fremst å se hvordan de var posisjonert, hvordan de jobbet mellom ledelsen og de ansatte, og i hvilken grad disse hadde påvirkningskraft på endringene som iverksettes. Det kjennetegnes ofte ved entreprenøren å være nærliggende organisasjonens fokusgrupper for å kunne være en tilskuer som både kan identifisere og erkjenne forbedringspotensialer som ikke fanges opp av organisasjonens toppledelse og styringsgrupper (Huy, 2001).

Strukturen for hvordan endringsprosjekter legges frem ved UNN antas i henhold til interne dokumenter å være topp styrt. Dette var en felles oppfatning hos alle informantene som presiserte at forbedringstiltak oftest ville komme på bestilling fra enten direktøren, klinikk sjef eller deres nærmeste leder. Mellomledere sitter dermed i en viktig posisjon som bro mellom toppledelsen og de funksjonelle linjene i organisasjonen (Raelin & Cataldo, 2011). Dette tilsier at mellomledere skal være med på forankringen av disse endringsinitiativene slik at det både forstås og ivaretas av ansatte. En informant påpekte angående dette:

«Man anerkjenner jo at man skal ha ansattmedvirkning i prosjektene og at vi skal ha dem med, men samtidig føler jeg at lederlinjen er sterkere og tydeligere. De har et tydeligere mål på hva vi skal med dette prosjektet». Mellomleder

Dette var en tydelig gjenganger hos flere av informantene at deres oppgave var å skape medvirkning og forankring hos de ansatte under prosjektperioden. En mellomleder fortalte: *«Du kan iverksette så mange prosjekter du bare vil, men så lenge du ikke har en viss forankring hos de ansatte klarer man ikke få dette implementert».* En annen informant (L1)

påpekte at ved endringer bestilt fra toppledelsen må dette kunne forankres i ansattes arbeidshverdag. Informanten forklarer at dette er fordi det er mye lettere å gjennomslag for endring som kan relateres til den aktuelle driften. Majoriteten av informantene viste til å være bevisste på at endringstiltakene måtte adresseres forskjellig til de ansatte enn hvordan de ble presentert for dem.

Det neste punktet er et kjennetegn innenfor entreprenørrollen, og omhandler å være nært organisasjonens fokus og problemområder (Huy, 2001). Dette vil i UNNs tilfelle innebære å være delaktige i pasientforløp og være involvert med pasientkontakt. Det var flere ledere som gav uttrykk for at de var aktive i funksjonelle linjer under forbedringsprosjekter, mens andre antas å være mindre nærværende grunnet sin stilling. Ledere som arbeidet trinn over de funksjonelle enhetene beskrev at det var de funksjonelle linjene som enklest kunne identifisere forbedringstiltak, altså de som jobbet nærmest fagområdene som kunne ha potensial for å endres. Et annet kjennetegn ved entreprenøren er evnen til å identifisere forbedringstiltak og for dermed å bidra til å justere organisasjonens strategiske kurs (Huy, 2001).

«[...] det er jo i all hovedsak de som står pasientnært som kjenner på kroppen hva som er hindringene for å gjøre de gode tingene. Det var jo primært det som gjorde at det nyere prosjektet ble initiert av meg». Mellomleder

En annen mellomleder tok nytte av sin posisjon og var delaktig i mange forbedringstiltak som kom nedenfra. *«Det kunne være små ting man skulle gjøre, som regel hvis det var gjennomførbart så gjorde vi det».* Mens en annen Informant har vært nærværende områder i fokus under prosjektperioden og ble i sin rolle som mellomleder brukt som en kilde til kompetanse for videre utvikling av forbedringsprosjektet.

«Jeg har egentlig vært involvert i mange forbedringsprosjekter [...] her har jeg vært en eller annen slags informant dem har hentet inn for å få opplysninger». Mellomleder

En av lederne oppfattet at det var en stor utfordring at enhetslederne på legesiden var fulltidsklinikere.

«De gjør lederjobben på siden av dette. Sånn at de drukner i kliniske arbeidsoppgaver, og det er ikke det at de aldri har lyst til å endre, men de har rett og slett ikke rom og tid til å få dette til». Mellomleder

Flere av lederne reflekterte over dette med nærhet og mente det var personer nærmere de kliniske miljøene som ved best mulig evne kunne identifisere forbedringspotensialet. Dersom de identifiserte et forbedringspotensial kunne de ta dette videre opp i linjen til sin nærmeste leder og dermed forsøke å få dette iverksatt. Det var liten indikasjon om disse tiltakene hadde noe effekt på organisasjonens overordnede strategi, men inntrykket var at dette gjaldt mindre omjustering av allerede etablerte prosesser, eksempelvis restrukturering av en sengepost.

Funn viser at konsulenter ikke utfyller entreprenørrollen. Konsulentene forteller at de får bestillinger fra enten toppledelsen, eller mellomledere. Det er derfor de som identifiserer forbedringspotensialer. Men en konsulent forteller at man kan gå ut å trene mellomledere og ansatte til å kunne identifisere forbedringer, og lære de noen metodikker for dette. Men påpeker at det er ledere og ansatte som må identifisere forbedringene.

Oppsummering av entreprenøren

Funnene fra vår gjennomgang av empirien viste til at ledere var klare over sin strategiske posisjon i organisasjonshierarkiet. Mange ledere antas å ha vært mindre aktive i rollen som entreprenør grunnet deres stilling, hvor disse til tider arbeidet mindre nede i funksjonelle linjer og deres posisjon ble ansett til å være mer administrativ enn tidligere. Det viste imidlertid til klar refleksjon over verdien av enhetsledere i henhold til utarbeiding av nye løsninger, men så klar problematikk knyttet til at dette som oftest var profesjonsarbeidere hvor ledelse ofte måtte vike for fagmessige gjøremål.

Konsulentene kan innta en rolle hvor de trener mellomledere og ansatte i å identifisere forbedringer, men funn tilsier ikke at konsulentene overtar rollen som entreprenør.

5.3 Konsulenters rolle

Fra teorikapittelet legger vi til grunn at en konsulent bør utfylle sine tre tiltenkte roller; rådgiver, navigatør og prosjektleder. Hver enkelt rolle har ulike forventninger som ideelt bør oppfylles. Vi vil videre redegjøre for de funn vi har samlet inn fra konsulentene og analysere funnene opp mot rollene og forventningene fra teorikapittelet.

5.3.1 Rådgiver

En intern konsulent beskrives som en overordnet rådgiver i en endringsprosess, denne rollen preges av karakteristika som høy strategisk kompetanse, prosjekt ekspertise samt sentrale interne og eksterne nettverk i organisasjonen (Holmemo et al., 2018).

En av de fem konsulentene beskrev ikke alle forventningene knyttet opp til rollen som rådgiver. Denne informanten så ikke på seg selv i sin rolle som en ekspert funksjon eller veileder per dags dato. Dette var fordi forbedringsenheten ikke var fullstendig oppbygd, men informant forklarte at det kunne tenkes å gå over i en retning som ekspert og veileder etter hvert. Når vi stilte spørsmål angående funksjonen som ekspert og veileder svarte informanten: *«Per nå er jeg ikke det, men ettersom jeg har posisjon som kvalitetsrådgiver så holder vi på å bygge det opp slik».*

De fire andre konsulentene beskrev deres arbeidsoppgaver som å veilede ledere og ansatte ute i klinikkene. Det var en konsensus mellom disse konsulentene at de besatt en posisjon som en type eksperter som skulle kunne noen metoder for å veilede ledere og ansatte i endringsprosjekter. Informant (K3) omtalte posisjonen til konsulentene som en ekspertgruppe som kunne bistå ute i klinikkene ved behov. En av konsulentene forklarte at når noen har et problem ute i klinikkene kan de komme til oss å diskutere dette samt få hjelp. De får en vurdering utenfra, hva er status og hvordan kan vi løse dette. Samme informanten mente at tittelen rådgiver eller prosjektleder ville stemme bedre overens enn bruk av tittelen intern konsulent, da informanten mente det var dette rollen gikk ut på. En annen informant beskrev at det var høye forventninger til rollen som konsulent, det var forventninger om at en skulle kunne svare på alt, og ordne alt.

«Jeg hadde en veilederrolle for de som var ute i klinikkene[...] som nevnt en mentorrolle, prosjektleder og rådgiver ute i klinikkene» «Jeg er den som leder dem inn på rett vei, rådgir dem» Konsulent

Alle konsulentene kunne også være med i planleggingen av endringsprosjekter, men var av og til kun veiledere som hjalp ledere i planleggingen av endringen. Informantene nevnte mange viktige elementer ved det å designe en implementeringsprosess, blant annet det å gjøre grundige analyser i forkant av en endring, finne riktig metode, lage milepælsplaner, lage mandater og se på problemstilling. Konsulent (K3) forteller at når det oppstår et problem har ledere ofte en tendens til å hoppe rett på en løsning, og her kan konsulent komme inn å

hjelpe til med å se på hva det egentlige problemet er, før man hopper rett på en løsning. Funnene indikerer at konsulentene utfyller kravet angående design av endring i denne rollen godt. Informant (K4) fortalte at en stor del av arbeidshverdagen omhandlet planlegging, lage mandater, fremgangsplaner, og innkalle involverte parter til møter. En informant forklarte at rådgiver er den som syr sammen hele prosjektet.

«Mange ganger planlegger jeg det, andre ganger er det ledere som er prosjektledere som planlegger[...] jeg bistår ofte til med å analysere problemet, finne en problemstilling og blant annet lage milepælsplan» Konsulent

Samtlige konsulenter hadde mange års arbeidserfaring hos UNN, og dermed bygget seg opp store nettverk i organisasjonen. De fleste konsulentene hadde hatt flere ulike jobber tidligere i organisasjonen, blant annet som ledere, sykepleiere og lignende. Karakteristikken til rådgiver angående store nettverk anser vi derfor at samtlige konsulenter oppfyller.

«Jeg har jo snart jobbet her i 20 år og har mange kontakter, jeg vet hvem som er god på hva og hvor man henter informasjon» Konsulent

Når endringsprosjekter er ferdig implementert og går over i en bevaringsfase blir rollen til konsulent å være rådgivere for selve toppledelsen ved strategiske beslutninger. Innvirkningen i denne fasen blir minimalisert gjennom at de opptar en uformell rolle som et støttende organ for ledere som har vært med på endringen. Funn viser at konsulentene trer naturlig ut av endringene og at forankringen skal ligge hos lederne. Lederne kan fortsatt ta kontakt for å diskutere og få hjelp dersom nødvendig, de forklarer seg som en rådgiverfunksjon. Informant (K5) forteller at leder kan ringe å få rådgivning når enn det måtte være, men at dette sjeldent skjer i praksis. Informant (K2) sier at det er ønskelig å følge endringsprosjektene helt ut, også i bevaringsfasen, men at det ikke er tid eller kapasitet til det.

Samtlige konsulenter nevner klinikkssjef som prosjekteier, og tre av informantene går inn på at de samarbeider med denne lederen. Informant (K3) forteller at klinikkssjefer er prosjekteiere, og at det blir mye samarbeid med dem når det gjennomføres endringer. Vi anser derfor konsulentene som en strategisk ressurs for toppledelsen, dersom det er nødvendig

Oppsummering av rådgiver

Funn viser at konsulentene er svært bevisste på hva som inngår i rollen som rådgiver. Samtlige av disse nevner forventningene som er tilknyttet denne rollen. Det var kun en konsulent som ikke så på seg selv som ekspert eller veiler i endringsprosjekter, men de andre viktige forventningene til denne rollen var ivaretatt, og våre funn viser at intern konsulent utfyller rollen som rådgiver i svært stor grad.

Vi har ikke empiriske funn på at mellomleder overlapper noen oppgaver i denne rollen.

5.3.2 Navigatør

Konsulenten er en indre navigatør i endringsprosessen og karakteriseres ved at den besitter kontekstuell og generell kunnskap knyttet til endringen som skal iverksettes (Holmemo et al., 2018). Denne rollen handler om å skape legitimitet til endringer som skal gjennomføres. Viktig egenskap hos konsulenter i denne rollen er dens evne som *forfatter, iverksetter, forhandler og selger*, dette omhandler å skape legitimitet gjennom bruk av intern kompetanse, være ansvarlig for implementeringen, være åpen for endring og videreutvikling av konseptet samt formidle mening for hvorfor endringen skal iverksettes (Rolfsen, 2014). Når en endring er implementert og går over i en bevaringsfase blir konsulentenes innvirkning svekket og konsulenten tar et steg tilbake og operer mer som en støttespiller (Holmemo et al., 2018).

Konsulentene forklarer at bestilling av endringsprosjekter for det meste kommer ifra toppledelsen, dette kan eksempelvis være en bestilling fra klinikkjefen. Men det er også tilfeller hvor endringene bestilles fra mellomledere. Den kontekstuelle informasjonen kan både besittes av konsulent og ledere, dette handler i stor grad om hvor bestillingen av endringen kommer fra. Kommer det en bestilling fra toppledelsen på et større endringsprosjekt, for eksempel endring i pasientforløp, så er det konsulenten som sitter på den kontekstuelle informasjonen. I mindre endringer som er initiert av mellomledere kan mellomlederne ofte besitte denne informasjonen, ledere kan da henvende seg til konsulent som besitter generell kunnskap om hvordan man går frem for å gjennomføre endringen, slik at konsulent blir en slags prosjektstøtte. Konsulentene forteller at de kan få forespørsel om å være prosjektledere i endringsprosjekter, bistå andre prosjektledere, eller bistå ledere. Det kommer helt an på hvilken endring det er snakk om.

I rollen som navigatør foreligger det at konsulenter opptrer som lokale trenere i endringsprosjekter. Konsulentene har selv fått nødvendig opplæring og utdanning slik at de kan lære videre. Forventningen i rollen som trener kan være noe overlappende i forhold til rollen som rådgiver og veileder, men i rollen som navigatør handler det om at konsulentene har inntatt en formel rolle i endringen og bistår med trening, eksempelvis i form av kurs eller lignende. Informant (K1) påpeker at når det gjelder lean prosjekter så får involverte parter en ballast med teori, slik at de skal forstå hva de holder på med, og hva prosjektet går ut på, dette fikk de gjennom undervisning. Informant (K1) forteller videre at det nå er lite form for trening og coaching, men heller rådgivning, det forventes at de som involveres kan litt om metodikken. Derfor anser ikke informanten opplæring som en del av sin rolle. En annen informant forteller også at det ikke benyttes så mye kurs, men mer en form for undervisning. *«Vi hadde to eller tre undervisningsbolker for å få med alle de ansatte[...] Det gikk en times undervisning i hva forbedringsprosjektet var og innebar, og hvordan metodikk vi hadde tenkt å bruke. Det var også presentasjon av mandatet, og hva deres planer var å oppnå».* Informant (K5) forteller at rollen som konsulent/rådgiver i svært stor grad handler om å lære opp noen andre. To av konsulentene omtalte også en viktig del av jobben sin som «coach», altså trene opp deltakere. En av disse konsulentene påpekte at å trene ledere ville sette ledere i stand til å kunne trene ansatte. Informant (K1) mener det bør være en gjennomgående opplæring med hele organisasjonen UNN samtidig, slik at alle kommer inn på samme tankegods når det gjelder endringer.

Bruken av ekstensiv kompetanse skaper legitimitet til endringer. Alle konsulentene nevner denne dette med å besitte kompetanse og bruke kompetansen for å opplære og trene deltakere. Informant (K3) forteller at ofte gir en som kommer «utenfra» prosjekter mer legitimitet. Og det er akkurat det navigatørrollen handler om, å gi legitimitet til endringer (Rolfsen, 2014). Informant (K2) sier at ofte blir man som konsulent spurt om å være med i prosjekter fordi det ikke er noen andre som har den spissede kompetansen som du har. Når det gjelder bruk av andres interne kompetanse forklarer konsulentene at det kan være utfordrende å få med deltakere som er motiverte. De tror dette kan komme av at de fleste endringene er økonomisk forankret, noe som ikke er interessert eller motiverer profesjonsarbeidere. En av informantene fortalte også at ved upopulære endringer vil konsulentene fungere litt som en syndebukk, og påpekte at dette er bedre enn at mellomledere blir pekt på som syndebukker.

Både navigatør og leder skal holdes ansvarlig for implementering av endringer, dette poengteres av konsulentene med at de må ha med seg ledere for i det hele tatt å iverksette endringer, dersom ikke vil endringene bli iverksatt, men ikke opprettholdt når konsulentene trer ut. Informant (K5) sier blant annet at det å iverksette ulike tiltak, og endre til det bedre, altså forbedringsprosjekter er en viktig del av sin rolle som konsulent. I hvilken grad ledere tar dette på alvor viser funn fra konsulentene at er noe variabelt. Flere konsulenter har opplevd at det er vanskelig å komme i kontakt med ledere, og noen har opplevd at ledere ikke ankommer på viktige møter, hvor man planlegger iverksettelse av endringsprosjektene. Da stagnerer fremdriften og det tar lengre tid å få iverksatt endringer.

«Jeg har hatt møter hvor ikke viktige folk møter opp. Der vi har satt av en hel dag, også møter ikke den som er toneangivende.» Konsulent

Men konsulentene hadde også flere gode erfaringer hvor lederne involverte seg i iverksettelsen av endringer i stor grad. Informant (K3) forklarte det slik at ledere fikk styre i stor grad ved implementeringen, og mente at jo mer de er involverte i denne fasen, jo bedre gjøres det, og eierskapet til endringen blir desto bedre.

Det var et avvik i funnene fra konsulentene, der informant (K2) fortalte at selve implementeringen var det ikke alltid det var tid til å være med på. Da var funksjonen mer å gjøre de andre deltakerne klare for implementeringen, men ikke være med på den selv.

Forventningene til en forfatter i navigatørrollen omhandler det å være åpen for endring av konseptet dersom det er nødvendig (Rolfsen, 2014). Informant (K3) forteller at rollen som prosjektleder innebærer å si ifra om ting ikke går etter planen, for så å fortelle dette til involverte og legge opp til et møte hvor man finner ut av dette. Da kan man finne ut om det eventuelt må gjøres strukturelle grep, eller om det er tidsplanen som er for stram osv. Det handler om å evaluere sier informantene. Informant (K2) og (K5) understøtter dette utsagnet og sier prosjektleder har beslutningsmyndighet, men innenfor de økonomiske rammene og mandatet man har. Går det utover økonomi eller mandat går informantene til prosjekteier. En konsulent forteller at dette med å ta avgjørelser, som for eksempel å endre kurs kan være problematisk, men da går informantene til prosjekteier for å rådføre seg.

«Du kommer til å jobbe helt annerledes i morgen en hva du gjør i dag [...]. Det handler mye om endringsledelse og evnen til å kunne omstrukturere underveis» Konsulent

Det å skape legitimitet til endringer gjennom å være en salgsrepresentant for prosjekter omtales ulikt av konsulentene. Informant (K4) forteller at det kanskje blir mer ledernes oppgave å selge inn konseptet i sin avdeling, seksjon eller enhet. Men forteller videre at dette med å selge inn selve konseptet med forbedringskunnskap må det brukes mer tid på, slik at ledere kan veilede ansatte til å se etter forbedringspotensialer og komme med ideer slik at prosjekter i større grad kan komme fra bunntinjen og opp, i stedet for at endringer bare bestilles fra toppen i organisasjonen basert på harde tall. Informant (K3) mener at hele legitimiteten til prosjekter kommer gjennom ledere og ikke konsulenter, og påpeker at rollen som konsulent er en slags mentorrolle, og understøtter ikke rollekravet som salgsrepresentant.

Videre forklarer en av konsulentene (K2) at å gi mening til endringen ofte gjøres ved å forklare hvorfor endringen gjennomføres, og dermed oppnås en forståelse. Informant (K5) forteller at det handler om å inspirere og få folk med, og at dette kan gjøres ved å få en endring til å virke interessant og spennende. Dette appellerer til rollen som selger av endringskonseptet.

Oppsummering av navigatørrollen

De fleste konsulentene ivaretar viktige oppgaver rollen som navigatør. Det var noen få varierende funn knyttet til rollen som navigatør, to konsulenter var innom alle rolleaspektene tilknyttet navigatør, mens tre konsulenter delvis var innom viktige temaer. En av informantene mener at hele legitimiteten til prosjekter kommer gjennom ledere og ikke konsulenter, og påpeker at rollen som konsulent er en slags mentorrolle. Dette er motsetningen til navigatørrollen hvor intern konsulent skaper legitimitet til endringer, og har klare ansvarsområder; som å ta beslutninger, endre kurs og iverksette (Rolfen, 2014). Konsulentene ivaretar forventingen til opplæring og trening av deltakere i endringsprosjekter, og forklarer at deres rolle i stor grad handler om å være gode på metodikk i prosjekter. En av informantene fortalte også at konsulentene kan fungere som syndebukker ved upopulære endringer.

Heller ikke i denne rollen har vi funn på at mellomledere overtar arbeidsoppgavene til konsulentene. Konsulenter i navigatørrollen; trener, lærer opp og skaper legitimitet til endringer direkte til mellomleder. Det er da leders oppgave å ta dette videre med ansatte, og det er naturlig at dersom det skulle være en overlapping ville det heller vært i favør av at konsulent overtok tiltenkte oppgaver fra leder.

5.3.3 Prosjektleder

Prosjektlederrollen er en kompleks rolle som inneholder mange forventninger som ideelt skal oppfylles. Vår oppgave tar høyde for at prosjektleder tar ansvar for; rekruttering av deltakere, avklare roller og oppgaver, motivere prosjektmedlemmer, delegere oppgaver etter kompetanse, og oppfølging av prosjekt slik at det drives fremover (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017).

Intern konsulent er ofte prosjektleder i prosjekter, og kommer inn som en eksportfunksjon som kan planlegge, delegere, iverksette og opplære. Men funn viser også at det ikke nødvendigvis er slik at intern konsulent bestandig er prosjektleder. Ledere kan også være prosjektledere, og konsulent kan komme inn som en rådgiverfunksjon å støtte og veilede lederne. Uansett hvilke av disse rollene konsulenten inntre i må de på et eller annet vis samarbeide med leder for den klinikk, avdeling, seksjon eller enhet endringen skjer i. Flere av konsulentene fortalte også at de mente det beste var at leder inntok rollen som prosjektleder i endringer, på grunn av at det var de som til syvende og sist skulle forankre hele endringen.

En av prosjektlederoppgavene er rekruttere deltakere til prosjektet, legge til rette for gode team prosesser og delegere oppgaver ut etter prosjektdeltakers kompetanse (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017).

Våre funn viser at konsulentene aktivt rekrutterer personer i prosjekter hvor de er prosjektledere. Informant (K2) rekrutterte eksempelvis personer til prosjekter ved å henvende seg formelt til klinikkleder for å høre om de kunne få involvere ansatte, for så å spørre de ansatte kunne tenke seg å være med i prosjektene. Samme informant fortalte at med bakgrunn i et stort nettverk i UNN ofte visste hvem som ville egne seg for ulike endringer. Informant (K5) forklarte at lederlinjen ble brukt slik den skulle, og at man gikk fra person til person for å forsøke å rekruttere, man prøvde ofte finne deltakere som var motiverte, så man går litt ut i fisker etter deltakere. Et problem med dette var at det kunne ende med at de med «høyest» stemme kunne være gjengangere i prosjekter. Informant (K5) understøttet dette med å finne motiverte deltakere, og forklarte at man gjerne fant folk som var engasjerte, konsulenten hadde erfaring med at folk stort sett var engasjerte, og at det ikke var noe problem å rekruttere deltakere. Videre fortalte informant at det handler litt om hvem som eier problemet, for det er der man må starte å lete. Dette er eksemplifiseringer av aktiv rekruttering av deltakere som understøtter konsulentenes involvering til rekruttering.

En konsulent mente at det kunne være utfordrende å samarbeide med leder på grunn av at de ofte hadde en svært uklar rolle i prosjekter, det gjelder hva slags oppgaver, ansvar og myndighet de skal ha i et prosjekt. Dette kan understøttes da en annen konsulent mente at den største svakheten i et prosjektene var klare roller og ansvarsforståelse i prosjektene. Et annet kritisk punkt som ble nevnt av flere konsulenter var at mellomlederne var vanskelig å få tak i. Blant annet hadde to av konsulentene opplevd at ledere som var kritiske for prosjektet ikke stilte opp på viktige møter hvor beslutninger skulle tas. En konsulent forteller at det med å avklare roller er viktig som prosjektleder, men et problem denne konsulenten har erfart er at ledere ikke bestandig finner sin egen rolle i endringer. *«[...] å der fant ikke avdelingsleder rollen sin. Hva er min oppgave versus din oppgave? Så går det noen måneder før man forstår at prosjektet ikke er forankret hos de riktige personene slik som ledere og leger»* Slik som rollen beskriver skal prosjektleder avklare roller i endringsprosjektet, men konsulentene forskyver uklar rollefordeling over på organisasjonen. Informant (K5) var derimot svært bevisst på at det å da å klare roller inngikk i sin rolle som prosjektleder.

Funn viser at konsulentene har ulike meninger når det kommer til å motivere ansatte. Konsulent (K1) mente blant annet at det er opp til hver enkelt å være motiverte for oppgaven som skal gjøres. To andre konsulenter forsøker å finne de som er motiverte for så å involvere dem, slik at de allerede er motiverte før endringsprosessen. Men en informant påpeker at en ulempe ved en slik metode vil være at de med høyest stemme, eller de mest motiverte deltar i endringsprosjekter, og ansatte med mindre engasjement kan som resultat bli forbigassert. Informant (K5) forteller at det handler om å inspirere deltakere, men at det er en stor fordel om deltakerne er motiverte før de involveres i prosjektet. En konsulent forteller at man ofte møter motstand i prosjekter, og at det er viktig å selge inn en forståelse for endringen, slik at deltakere ikke dekobler seg fra prosjektet.

«Det er veldig mye involvering alle veier, men den største utfordringen er hele tiden er å forberede klinikker, avdelinger og seksjoner på det som skal skje. Noen klarer vi å endre, fordi de er motiverte for det, men andre er ikke det, de liker ikke endringer» Konsulent

Som beskrevet i kontekstkapittelet og teorikapittelet skal prosjektleder følge opp prosjekter i en periode etter at det er implementert (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017). Denne organiseringen gjelder større prosjekter og ble presentert for å vise hvordan UNN kan tilrettelegge rolle og ansvarsfordeling i prosjekter. Vi har fått informasjon om både store,

mellomstore og mindre endringsprosjekter hos konsulentene. En konsensus mellom disse er at prosjekter ikke følges opp. Når et prosjekt er over så går man over å starte på neste. Det konsulentene derimot var åpne for var en rådgiverrolle også i etterkant av prosjektene. Noe som innebærer at ledere kan kontakte konsulent for rådgivning og veiledning etter at de har trådt ut av prosjektet. Dette var nevnt avslutningsvis i rollen som rådgiver under avsnitt 5.3.1

Videre vil presentere funn der mellomledere har inntatt rollen som prosjektleder.

En mellomleder hadde vært prosjektleder for hvert fall et prosjekt, men dette var lenge siden. Informanten forteller at man normalt sett var man heller i en rolle hvor man hjalp prosjektleder i gjennomføring av endringer. En av oppgavene var da å motivere deltakere til å involvere seg i prosjekter. Informant (L5) hadde også vært prosjektleder, men dette var kun i et prosjekt. Det hadde vært svært givende å lærerikt, men også utfordrende. Informanten forteller at hovedrollen som prosjektleder i dette prosjektet var å sørge for implementering. Informanten sa at dette var «voldsomt» krevende faglig sett.

En annen mellomleder forteller også å ha ivaretatt rollen som prosjektleder, men presiserer at det er utfordrende å være så involvert i den daglige driften samtidig som man er prosjektleder. Lederen hadde håpet på prosjektstøtte, men hadde ikke fått dette innvilget, og i utgangspunktet ønsket ikke lederen å kjøre dette prosjektet selv. Videre påpeker informanten at dette med å være nøytral i et endringsprosjekt er et stort problem når man er leder, og mener det er en fordel å ha en nøytral person som kommer inn og er prosjektleder. På oppfølgingsspørsmål tilhørende prosjektlederrollen svarer informanten kort, og kommer ikke med noen gode poenger til hva denne rollen innebærer, annet enn å få endringen implementert og sørge for at ansatte er motivert.

En mellomleder beskrev et endringsprosjekt avdelingen hadde kjørt og eid selv. I dette endringsprosjektet hadde lederen startet med å finne ut, hva er målet og hvem er det naturlig å ha med. Så ble det nedsatt en arbeidsgruppe med bakgrunn i målene som skulle nås. Lederen administrerte møteinnkallinger, lagde mandat, og skrev sluttrapport. Det denne lederen kanskje følte på var at man kunne gå seg litt fast i møtene, man stagnerte litt, og der savnet mellomlederen en å ha en konsulent/rådgiver da disse var gode til å opprettholde strukturen i møter. En annen mellomleder forteller at i de endringer man hadde vært prosjektleder i benyttet lederen lean prinsippene man hadde lært fra tidligere. Når det gjelder oppgaver knyttet til prosjektlederrollen nevner denne informanten også dette med å få en oversikt, planlegge hvordan man skal ta fatt på forbedringsprosjektet, lage mandat, og skrive sluttrapport.

Oppsummering av prosjektlederrollen

Funn viser at konsulentene utfyller forventningene til rollen som prosjektleder i stor grad, de er bevisste på hva som inngår i rollen som prosjektleder. Men det er ikke bestandig slik at konsulenten er prosjektleder i endringsprosjekter, ledere kan også innta denne rollen, og da vil konsulent opptre som en støttefunksjon.

Konsulentene rekrutterer aktivt deltakere til prosjektene, og vi har et inntrykk av at de besitter store interne nettverk og benytter dette ved rekruttering av egnede deltakere.

En av prosjektleders oppgaver er også å avklare roller og arbeidsoppgaver i prosjekter. Her tydet funnene på at noen av konsulentene var aktive til dette, mens andre konsulenter skjøyv dette litt over på organisasjonen, men alle konsulentene var bevisste på at rolleavklaring var essensielt for å gjennomføre endring.

Det å motivere prosjektdeltakere var ikke konsulentenes største fokus. De så etter folk som var motiverte, og inntok mer en rolle som en støtte under endringsprosjektet.

Funn viser også slik som i rådgiverrollen at konsulentene trer ut av prosjekter og overleverer det til leder, de er da en funksjon leder kan kontakte ved behov for råd eller veiledning.

Funn viser at mellomledere som prosjektledere nevner noen viktige forventninger knyttet til rollen, men det er langt ifra et utfyllende bilde av en prosjektlederrolle. Funn viser at mellomlederne gjerne opptre i prosjektlederrollen med forventninger knyttet til sin rolle som leder. Videre forteller lederne at det er ønskelig å ha konsulenter/rådgivere som prosjektledere eller støttefunksjon med bakgrunn i kompleksiteten prosjektlederrollen innebærer.

5.4 Oppsummering av funn

I denne delen vil vi presentere empiriske funn, satt inn i en kortfattet tabell for å få en bedre oversikt. Oppsummeringen vil ta for seg de viktigste funnene knyttet til de ulike rollene en mellomleder og konsulent kan ivareta i en endringsprosess.

Tabell 6. Oversikt over de viktigste funnene

	Mellomleder	Konsulent
Kommunikator	<ul style="list-style-type: none"> - God personlig forståelse for endringer. - Endringsbudskap blir formidlet, men usikkert om ansatte nødvendigvis forstår budskapet. 	<ul style="list-style-type: none"> - God personlig forståelse for endringer. - Konsulent formidler endringsbudskap til mellomleder.
Terapeut	<ul style="list-style-type: none"> - Usikkerhet og motstand oppstår, ledere spiller på involvering og medvirkning for å forebygge dette, og hjelpe ansatte gjennom endring. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulenter er mer drevne på å håndtere usikkerhet og motstand i endringsprosjekter, og allierer seg gjerne tidlig med de dette henfaller.
Balansekunstner	<ul style="list-style-type: none"> - Mellomledere balanserer daglig drift og endringer, daglig drift prioriteres først. - Endringer må av og til vike for høy arbeidsmengde tilknyttet daglig drift. - Utfordrende å koordinere endringer. - Motivasjon er sterkt tilknyttet endringens tema og faglige forankring. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulenter kan komme inn å overta noen oppgaver, fordi mellomledere ikke nødvendigvis løser disse oppgavene
Entreprenør	<ul style="list-style-type: none"> - Mindre aktive i søk etter forbedringer, men sier dette tilfaller de som er nærmere driften. De tar dog imot forslag til forbedringer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulenter kan innta en rolle hvor de trener mellomledere og ansatte til å identifisere forbedringer.
Rådgiver	<ul style="list-style-type: none"> - Mellomledere blir ivarettatt av rådgivere slik at de kan formidle videre til ansatte. - Viktig for ledere å ha konsulent som sparrepartner og veileder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulentene ivaretar rollen som rådgiver, og stiller som en ekspertfunksjon i endringsprosesser. - Unik kunnskap på å løse problemer.
Navigatør	<ul style="list-style-type: none"> - Mellomledere får tilført legitimitet gjennom konsulentens navigatørrolle. - Når konsulent utfyller denne rolle gjør det jobben enklere for mellomledere i rollen som kommunikator og terapeut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulentene ivaretar forventningene i denne rollen i ulik grad. Kun to konsulenter oppfyller alle forventningene til rollen. Men samtlige er inne på viktige egenskaper tilknyttet rollen. - Legitimitet kommer fra konsulenter og mellomledere. - Kan fungere som sydebukk for upopulære endringer.
Prosjektleder	<ul style="list-style-type: none"> - Mellomledere kan også være prosjektledere. - Ivaretar rollen i mindre grad enn konsulentene, kan tyde på indre prosjektlederkompetanse. - Dersom de er prosjektledere ønsker de støtte fra rådgivere/konsulenter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulentene oppfyller forventningene til rollen som prosjektleder i stor grad. - Høy prosjektlederkompetanse. - Forsøker å finne motiverte deltakere til endringsprosjekter, lite fokus på å «motivere».

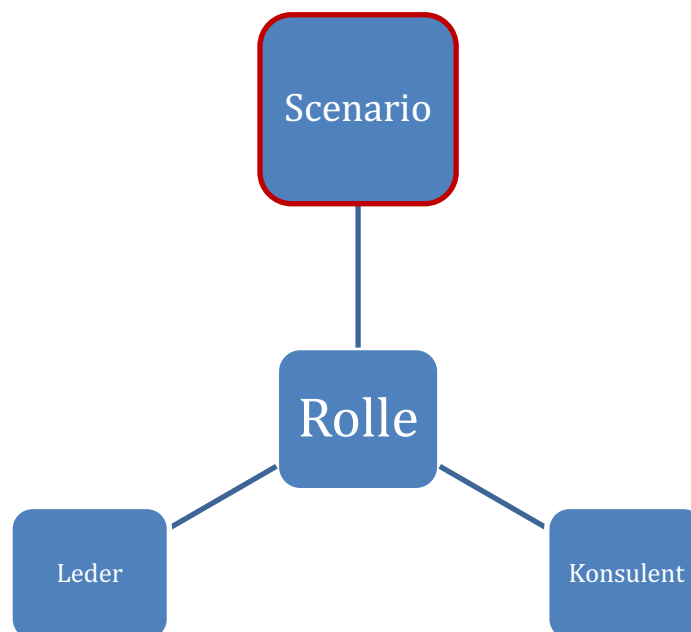
6 Drøfting

I dette kapittelet blir de empiriske funnene drøftet opp mot de ulike scenariene som er redegjort for i avsnitt 3.3. Dette vil gjøre det mulig for oss å besvare antakelsene i hvert scenario knyttet til samvirke, og se nærmere på om det er tendenser til samspill, abdisering, eller overlapping. Dette vil danne grunnlaget for å besvare problemstillingen vår; «hvordan samvirker konsulenter og ledere i gjennomføringen av endringsprosjekter».

Da vi i denne studien ser på ulike endringsprosjekter med konsulenter og ledere som kan jobbe i vidt forskjellige avdelinger, seksjoner og enheter tar vi utgangspunkt i en overordnet tilnærming. Dette betyr at vi ser på funnene i analysedelen som en samlet vurdering av samvirke, som kan utarter seg i forskjellige scenarioer.

Vår egendefinerte figur nedenfor illustrerer hvordan vi har gått frem for å forstå rollene som vi nå skal speile i scenarioene, for videre å gi oss et grunnlag til å forstå samvirke som en helhet.

Figur 6. Analysemodell (scenario)



6.1 Samvirkemodell

Vi har utviklet en firefelts samvirkemodell for å forsøke å adressere hvilket scenario vi ser antydning til å være mest fremtredende ved UNNs endringsprosesser. Dette har vi lagt frem

som de tre scenarioene samspill, abdisering eller overlapping. Dersom mellomleder i lav grad utfyller sine tilsiktede roller, og konsulent i lav grad utfyller sine tilsiktede roller vil vi anta at det kan føre til et abdiserende scenario. En situasjon hvor begge endringsagentene utfyller sine roller (høy,høy) vil det danne et grunnlag for samspill. Dersom det er en situasjon med lav rolleutfyllelse hos en av endringsagentene vil vi havne i en overlappende situasjon med (høy, lav eller lav, høy) Analysemodellen danner grunnlag for å forsøke å forklare hvilke scenario som det er antydning til i endringsprosjekter ved UNN.

Figur 7. Samvirkemodell

		Konsulentens rolleutfyllelse	
		Lav	Høy
Mellomlederes rolleutfyllelse	Høy	Overlappende	Samspill
	Lav	Abdisering	Overlappende

6.2 Samspill

I denne studien forklares samspill som endringsagentenes optimale utfyllelse av sine respektive roller i teorikapittelet (Balogun, 2003; Holmemo et al., 2018; Hope, 2015; Huy, 2001; Rolfsen, 2014; Vaagaasar & Skyttermoen, 2017). En forutsetning i oppgaven er som tidligere nevnt at dersom endringsagentene utfyller sine respektive roller så betyr det at det skjer et samspill. Det er da en god sameksistens mellom endringsagentene, hvor begge har

universell forståelse for hva som er deres og andres oppgaver i endringsprosessen.

På denne måten vil konsulent kunne ivareta sin rolle, og leder ivareta sin.

På grunn av at ledere er de som forankrer endringer nedover i organisasjonen mente flere av konsulentene at mellomledere bør innta rollen som prosjektleder i de ulike prosjektene.

Lederne på sin side sier de blir spist opp av administrativt arbeid, og i stor grad jobber med «brannslukking» i den forstand at de må løse dagligdagse problemer som oppstår. En leder sa blant annet at det så å si ikke var tid til å lede, men at mesteparten av tiden gikk til å administrere. Dette ble også forøvrig nevnt av en konsulent, som var klar over at lederne ble spist opp av administrativt arbeid. Konsulenten mente for øvrig at det likevel var viktig at mellomlederne faktisk «leder», og er med på å dra avdelingen fremover i riktig retning.

Funn viser at det ikke nødvendigvis er intern konsulent som er prosjektledere i prosjekter, men at denne rollen også inntas hos mellomledere. Da kan de interne konsulentene komme inn fra sidelinjen som en rådgiver dersom det etterspørres av mellomleder. Dette kan gjerne være en avdelingsintern konsulent, men også intern konsulent fra kvalitetsavdelingen. Det viser seg at dersom mellomleder inntar rollen som prosjektleder i en endring er det ikke sikkert lederen får støtte i fra en konsulent. Vi har i analysen trukket frem et funn på at mellomledere ikke nødvendigvis fikk «innvilget» en konsulent som rådgiver og støtte.

I scenariet samspill går vi ut fra en klar rollefordeling der endringsagentene har forståelse av egen innflytelse på organisatoriske prosesser. Funn i analysen understøtter at det kan være en uklar rollefordeling i endringsprosjekter ved UNN.

«[...] å der fant ikke avdelingsleder rollen sin. Hva er min oppgave versus din oppgave? Så går det noen måneder før man forstår at prosjektet ikke er forankret hos de riktige personene slik som ledere og leger» Konsulent

Her vises et eksempel fra analysen på at avdelingsleders rolle ikke nødvendigvis er godt nok kartlagt, altså; hva slags oppgaver, ansvar og myndighet besitter denne lederen. Det samme mener konsulentene må gjøres hos prosjektledere; oppgaver, ansvar og myndighet. En mellomleder mente blant annet at UNN manglet en helhetlig prosjektorganisering, og trodde den største svakheten var i rolle og ansvarsforståelse i endringsprosjekter.

«Det som er interessant i dag er at vi ikke har en slags oppfatning av hvilke rolle lederen egentlig har [...] men dette praktiseres litt ulikt i ulike avdelinger» Konsulent

En mellomleder mente også at et problem var at når man er avdelingsleder til daglig og ivaretar den rollen, så kan en ikke plutselig tre inn i et prosjekt som deltaker på lik linje som ansatte. En konsulent sa blant annet: «*Har leder rollen som leder eller ansatt i prosjekt*» og forklarte videre at leder hadde blitt forbigått i en del saker, og ikke hadde innvirkning i beslutningstakingen i endringsprosjektet. Andre funn derimot tydet på at avdelingsleder i stor grad var involvert i endringer. Dette ledernivået sitter blant annet i styringsgruppen, noe som gjør at de får god kontroll over endringer som skal iverksettes og muligheten til å involvere seg. Ledernivåene under avdelingsleder kan derimot være noe mer utsatt for å ikke bli tilstrekkelig involvert og informert angående endringer som skal gjennomføres.

Når vi ser på hvordan endringsagentene ivaretar sine tilsiktede roller i henhold til teorien, ser vi i denne studien ikke som antyder en harmonisk prosess der alle ivaretar sine respektive roller. Et samspill vil være idealbilde på hvordan endringsagentene samvirker. For å oppnå et samspill må mellomleder ha høy utfyllelse av sine tiltenkte roller, og konsulent må ha høy utfyllelse av sine tiltenkte roller, dette innebærer (høy/høy) i samvirketabellen. Med bakgrunn i at funn fra analysen viser en noe uklar rollefordeling knyttet til mellomledere, og at det overordnede bilde viser at majoriteten av rollene ikke blir utfylt i tilstrekkelig grad, ser det ikke ut som en idealsituasjon der det kan tolkes som et samspill.

6.3 Abdisering

Abdisering er et scenario hvor en endringsagent frasier seg ansvar og oppgaver som inngår i deres respektive rollebeskrivelser. Ser vi dette i lys av mellomlederen, poengterer Holmemo og Ingvaldsen (2016), og Holmemo et al. (2018) at konsulenter kan forbigå mellomledere ved gjennomførelsen av endringsprosesser. I et slikt scenario vil det antas at mellomleder kan abdisere fra oppgaver knyttet til endring, fordi redusert involvering kan føre til ufrivillig abdisering.

I analysen finner vi at konsulentene ofte inntar sentrale roller i endringsprosjekt, slik som prosjektleder, eller rådgiver til prosjektleder. De gir et inntrykk av at det er viktig å få involvert mellomledere, da det tross alt er de som til syvende og sist skal sikre forankringen av endringen ned i organisasjonen. Mellomledere forteller også at de har interesse av og ønsker å bli involvert i endringer. En konsulent hadde erfaring med at endringsprosjekter var blitt iverksatt uten at enhetsleder hadde vært involvert. På den andre siden var det også en mellomleder som reflekterte over at dette faktisk hadde skjedd. På oppfølgings spørsmål

trodde de dette tilhørte fortiden og at organisasjonen hadde forbedret seg i den forstand. Med unntak av dette eksempelet finner vi ikke at mellomledere blir tilsidesatt i endringer, og fortolker ikke dette som grunnlag for abdisering.

Det vi derimot kan tenke oss til er presisert i analysen tilknyttet mellomleders rolle som balansekunstner. Her forteller lederne at endringer er prioritert, men daglig drift er førsteprioritet, det betyr at endringer av og til må vike for daglig drift. Her kan vi tenke oss at mellomledere kan abdisere og ikke ivaretar viktige rolleoppgaver tilknyttet endringsprosessen.

Selv om studien ikke tar høyde for ansatte som ikke er mellomledere viser funn at leger og sykepleiere ikke nødvendigvis engasjerer seg i endringer dersom det ikke omhandler profesjonen, pasienter eller deres egen arbeidshverdag. Mellomlederne er også gjerne leger eller sykepleiere så man kan tenke seg at det kan oppstå samme profesjonsutfordringer hos ledere (Rolfson, 2014). Der kan det tenkes at man ved lite interesse for endring kan velge å abdisere, men dette har vi ikke noen klare funn på.

Ser vi på funn opp mot samvirketabellen har vi ikke identifisert situasjoner der både mellomleder og konsulent ivaretar begge sine roller i lav grad. Det betyr at vi ikke har funn på situasjoner der det er lav utfyllelse av rollene tilsiktet endringsagentene. Det vises som (lav/lav) i samvirketabellen, som ville tilsvart abdisering.

6.4 Overlapping

I dette scenarioet vil endringsagentene overlappe hverandres roller. Dette kan skje ved at en konsulent tar på seg ansvar for oppgaver som i teorien er tilskrevet mellomleder, eller motsatt. Dette kan blant annet komme av usikkerhet tilknyttet rollefordelingen mellom endringsagentene (Lacey, 1995).

Vi har ikke funn på usikkerhet rundt rollen til konsulent, men som diskutert i avsnitt 6.2 under samvirke kan mellomleders rolle være svakere definert. Dette kan føre til at konsulent overtar oppgaver som er tilsiktet mellomleder. Et eksempel på dette kan være i mellomleders rolle som terapeut, der lederen skal håndtere usikkerhet, frykt og motstand. Ledere spiller på involvering og medvirkning for å håndtere dette, men funn viser at konsulenter kan komme inn å overta denne oppgaven. En teoretisk antakelse kan være at det er enklere å håndtere

motstand dersom man kommer inn eksternt kontra internt. Konsulentene forteller at de forsøker alliere seg med de personene som andre ansatte hører på, og som kan gi endringen legitimitet.

Den andre rollen konsulentene kan overta som er tilskrevet mellomledere er i rollen som balansekunstner. Vi har fra det forrige scenariet at ledere kan abdisere fordi daglig drift er førsteprioritet og tar opp en stor del av arbeidshverdagen. Endringer er derfor ikke like høyt prioritert og det kan føre til at ledere abdiserer i viktige oppgaver knyttet til endring. Da kan det tenkes at konsulentene må ivareta endringsprosessen og overtar oppgaver som er tiltenkt mellomlederne. Dette kan for eksempel være ulike oppgaver som er tiltenkt mellomleder i alle rollene som; kommunikator, terapeut, balansekunstner og entreprenør.

Når det gjelder kommunikatorrollen ser vi ut fra empiriske funn i analysen klare likhetstrekk ved både mellomlederen og konsulenten. Dette kommer frem gjennom at begge rollene anses å ha en god personlig forståelse for endringsinitiativ. Samtidig som begge agentene er aktive formidlere av endringsbudskapet på tvers i organisasjoner. Denne formidlingen er av ulik natur, ettersom konsulentene får en overordnet rolle som formidler til mellomlederne, mens mellomlederne formidler dette videre til ansatte. Dette kan føre til at det til tider oppstår overlapp basert på den likhetene som fremkommer i funn.

Det kan også oppstå overlapping fordi endringsagentene gjør de samme oppgavene i en endring, slik at de overflødiggjør hverandre. Vi har ikke avdekket at mellomleder og konsulent overflødiggjør hverandre. Vi finner at konsulentene jobber tilsiktet mot mellomledere, og ledere jobber tilsiktet mot ansatte. Vi har ikke noen funn i analysekapittelet på at mellomledere overlapper eller overtar oppgaver knyttet til konsulentenes rolle. Men som nevnt kan funn indikere at konsulenter kan gå inn å ivareta oppgaver som er tilsiktet mellomledere i endringsprosesser.

Ser vi på analyserte funn i utfyllelse av konsulentenes og mellomlederes roller og ser dette opp mot samvirketabellen vil vi identifisere at det kan oppstå situasjoner hvor mellomleder abdisere fra oppgaver i tilsiktet rolle. Da vil mellomledere tyde på å ivareta en rolle i (lav), og konsulent ivareta en rolle i (høy), slik at vi får en situasjon med (lav/høy). Vi ser da at konsulent kan overlapp oppgaver som er tilsiktet mellomleder.

7 Avslutning

7.1 Konklusjon

Denne studien ser på samvirke mellom to ulike endringsagenter, mellomledere og interne konsulenter i endringsprosjekter hos UNN. For å få en forståelse av samvirket har vi knyttet ulike tilsiktede roller til hver av endringsagentene, og hvordan samvirket kan utarte seg drøftes opp mot tre scenarier vi har utarbeidet. Vi antar at samvirke kan utarte seg som et; samspill, abdisering, og/eller overlapping. Formålet med studien er å legge et fundament for videre forskning på samvirke mellom ulike endringsagenter i endringsprosesser, samt bidra med nye perspektiver og kunnskap, særlig med tanke på hvordan endringsagenter samvirker gjennom å utfylle tilsiktede roller i endringer. Lean er et nyere fenomen i Norsk helsesektor og det involverer ofte konsulenter når et foretak skal gjennomføre endringer med rot i lean. Vi ser betydningen av å komme med et bidrag til et forskningsfelt som ser på konsulent og mellomledere i en slik endringsprosess. For å få kunnskap om dette temaet har vi formulert følgende problemstilling for denne studien:

«Hvordan samvirker mellomledere og konsulenter i gjennomføringen av endringsprosjekter?»

Funn viser at konsulentene syntes å ha hatt tydelig definerte roller i endringsprosjektene, mellomledernes roller er mindre tydelige, men lederne ivaretar likevel mange viktige egenskaper i sine respektive roller. For å kunne besvare problemstillingen har vi drøftet de ulike scenariene opp mot funn i analysen. Som et helhetlig bilde ser vi antydning til en form for overlapping ved drøftingen av samvirket. Dette er spesielt grunnet mellomleders travle hverdag, hvor de må balansere daglig drift og endringsprosesser. Denne overlapping skjer ved lav rolleutfyllelse eller abdisering hos mellomledere som en konsekvens av at oppgaver knyttet til endring blir nedprioritert. Hvor konsulenten på den andre sin ivaretar sin rollebeskrivelse, men det er antatt at denne også påtar seg roller som var tilsiktet mellomleder for å kunne gjennomføre endringen.

7.2 Videre forskning

Forskning på konsulenter roller i endringsprosesser er et relativt urørt tema (Holmemo et al., 2018), mens vi finner mer forskning på mellomleders roller i endring (Balogun et al., 2016; Holmemo & Ingvaldsen, 2016; Hope, 2015; Huy, 2001). Vi har benyttet eksisterende forskning for å forstå rollene til endringsagentene, men tilfører «samvirke» mellom agentene som et bidrag til forskningen. Det ville vært interessant å tilføre ansatte som informanter, og det kunne potensielt styrket oppgaven.

Fremtidig forskning kan fokusere på konkrete endringsprosjekter da denne studien har en mer generell tilnærming, hvor vi har tatt utgangspunkt i flere ulike endringer. Et annet viktig moment videre forskning kan se på er å inkludere ansatte i undersøkelsen, deres observasjoner og erfaringer vil kunne bidra til en enda dypere forståelse av samvirke, og kunne styrke påliteligheten og troverdigheten i funnene.

Referanseliste

- Alefari, M., Salonitis, K. & Xu, Y. (2017). The Role of Leadership in Implementing Lean Manufacturing. *Procedia CIRP*, 63, 756-761.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.169>
- Andersen, H. (2009). *Implementering av LEAN som metodikk for forbedring av pasientforløp ved UNN HF*. Hentet fra Internt dokument
- Andersen, H. & Røvik, K. A. (2015). Lost in translation: a case-study of the travel of lean thinking in a hospital. *BMC Health Services Research*, 401-401.
<https://doi.org/10.1186/s12913-015-1081-z>
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bergseth, H. P. & Fossem, T. (2012). *Evaluering av arbeidet med pasientforløp i UNN i perioden 2008-2012*. Hentet fra Hentet fra Internt dokument
- Boonstra, J. (2004). *Conclusion: Some Reflections And Perspectives On Organizing, Changing, And Learning*. I: Wiley.
- Boonstra, J. (2008). Introduction. *Dynamics of Organizational Change and Learning*, 1-21.
<https://doi.org/10.1002/9780470753408.ch1>
- Boonstra, J. (2012). *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change* United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Brandao de Souza, L. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in Health Services*, 22(2), 121-139. <https://doi.org/10.1108/17511870910953788>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>

- D'Andreamatteo, A., Ianni, L., Lega, F. & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health Policy*, 119(9), 1197-1209.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.02.002>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- De Souza, L. B. & Pidd, M. (2011). Exploring the barriers to lean health care implementation. *Public Money & Management*, 31(1), 59-66.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545548>
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Holmemo, M. D.-Q. & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs? – How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1332-1345.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1075876>
- Holmemo, M. D.-Q., Powell, D. J. & Ingvaldsen, J. A. (2018). Making it stick on borrowed time: the role of internal consultants in public sector lean transformations. *TQM Journal*, 30(3), 217-231. <https://doi.org/doi:10.1108/TQM-09-2017-0106>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Huy, Q. (2001). In praise of middle managers, 79, 72-79, 160.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jakobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.

- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolltveit, B. J. & Reve, T. (2002). *Prosjekt : organisering, ledelse og gjennomføring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lacey, M. Y. (1995). Internal consulting: perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 75-84.
<https://doi.org/doi:10.1108/09534819510090178>
- Laureani, A. & Antony, J. (2012). Critical success factors for the effective implementation of Lean Sigma: Results from an empirical study and agenda for future research. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(4), 274-283.
<https://doi.org/doi:10.1108/20401461211284743>
- Lean Forum, N. (2019). Hva er lean? Hentet fra
<http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Moderniseringsdepartementet, K.-o. (2015-2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/sec1>
- Nag, R., Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279173>
- Noori, B. (2015). The critical success factors for successful lean implementation in hospitals. *International Journal of Productivity and Quality Managemen*, 15(1), 108-126.
<https://doi.org/10.1504/IJPQM.2015.065987>
- Pádár, K., Pataki, B. & Sebestyén, Z. (2017). Bringing project and change management roles into sync. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 797-822.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0128>
- Radnor, Z. J., Holweg, M. & Waring, J. (2012). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74(3), 364-371.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.02.011>
- Raelin, J. D. & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change, *II*(4), 481-507.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630509>

- Rolfesen, M. (2014). *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Harlow: Pearson.
- Stummer, M. & Zuchi, D. (2010). Developing roles in change processes – A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28(4), 384-394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.009>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tucker, D. A., Hendy, J., Barlow, J. & Tucker, D. A. (2015). The importance of role sending in the sensemaking of change agent roles. *Journal of Health Organization and Management*, 29(7), 1047-1064. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2013-0279>
- Universitetssykehuset, N.-N. (2012a). *PLAN FOR PASIENTFORLØPSARBEIDET PÅ UNN 2013-2018*. Hentet fra Internt dokument
- Universitetssykehuset, N.-N. (2012b). *UNN HF OG PASIENTFORLØP - Historien om Lean*. Hentet fra Internt dokument
- Universitetssykehuset, N.-N. (2015). Strategiskutviklingsplan 2015 - 2025. Hentet fra https://unn.no/Documents/Om-oss/Strategisk%20utviklingsplan_endelig%20versjon.pdf
- Universitetssykehuset, N.-N. (2016). Dagens organisering av Universitetssykehuset Nord-Norge HF og hvordan stedlig ledelse ivaretas. Hentet 2019 fra [https://unn.no/Documents/Om-oss/Utreddinger%20etc/Nasjonalt%20helse-%20og%20sykehusplan%20\(2016\)/Utredning%20stedlig%20ledelse/Dagens%20organisering%20i%20UNN%20og%20stedlig%20ledelse.pdf](https://unn.no/Documents/Om-oss/Utreddinger%20etc/Nasjonalt%20helse-%20og%20sykehusplan%20(2016)/Utredning%20stedlig%20ledelse/Dagens%20organisering%20i%20UNN%20og%20stedlig%20ledelse.pdf)
- Universitetssykehuset, N.-N. (2019). Om Oss - Organisasjonskart. Hentet fra <https://unn.no/om-oss/ledelsen-i-universitetssykehuset-nord-norge>
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Vaagaasar, A. L. & Skyttermoen, T. (2017). *Prosjektveilederen : for deg som vil skape verdi*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide mellomleder

Før intervjustart

- Presentasjon av oss
- Informere om oppgaven og hensikten med intervjuet
- Gå gjennom hvordan intervjuet dokumenteres og spørre om det er greit å benytte lydopptak
- Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare og hvordan det er lagt opp

Bakgrunnsopplysninger

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hva er din nåværende stilling?
3. Antall år i stillingen?
4. Antall år hos UNN
5. Dersom flere antall år, hva jobbet du tidligere med hos UNN?

Ledelse i endringsprosjekt

Hvordan vil du beskrive et endringsprosjekt?

Hvilke endringsprosjekter har du vært involvert i tidligere?

Hvilke ledere er involvert i prosjektet(ene), og kan du si litt om rollefordelingen og ansvar?

Hvilke forventninger er det til deg som leder i en endring?

Mellomlederrollen

Hvordan vil du beskrive mellomlederrollen?

- a) Hvorfor jobbet du med endringsarbeid?

- b) Kan du beskrive hva du gjorde i endringsprosjekter?
- c) Hvordan gikk du frem for å gjennomføre dette?
- d) Hva var hensikten(målet) med arbeidet ditt?
- e) Hvordan prioriterte du endringsarbeid?
- f) Hvordan jobbet du for å få medarbeidere med på endringsprosjekter?

Hvordan ble endringsprosjekter presentert for deg, og hadde du en rolle i forhold til planleggingen?

- a) Har du opplevd at noen ovenfra kommer å krever et prosjekt implementert, uten å involvere deg tilstrekkelig til tross for at det gjelder din avdeling/
/seksjon/enhet?

Føler du at du var tilstrekkelig involvert i forbedringsprosjektene?

Samvirke mellom deltakere i endringsprosjekt

Hvem samarbeidet du med?

- a) Hvordan var dette samarbeidet, kan du beskrive?

Hvordan formidlet du informasjon til de ansatte?

Hvem forholdte du deg til i henhold til gjennomføringen av prosjektet(ene)?

Hadde du noen støttefunksjoner rundt deg?

Oppstod det noen utfordringer i prosjektet, og hvordan håndterte du dette?

Hva mener du skal til for at UNN skal lykkes med forbedringsprosjekter, og hvordan kan du bidra til dette?

Har du noe å tilføye, eller spørsmål til oss?

Ved behov for temaer:

En ofte kjent utfordring for mellomledere er at de ikke blir tilstrekkelig involvert i endringsprosjekter. Hvor toppledelsen i regi av intern og ekstern konsulent iverksetter endringstiltak på operative nivåer uten å tilstrekkelig inkludere mellomleder i disse tiltakene.

Har du opplevd noe lignende?

b) Kan du utdype om det?

Vedlegg 2: Intervjuguide konsulenter

Før intervjustart

- Presentasjon av oss
- Informere om oppgaven og hensikten med intervjuet
- Gå gjennom hvordan intervjuet dokumenteres og spørre om det er greit å benytte lydopptak
- Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare og hvordan det er lagt opp

Bakgrunnsopplysninger

6. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
7. Hva er din nåværende stilling?
8. Antall år i stillingen?
9. Antall år hos UNN
10. Dersom flere antall år, hva jobbet du tidligere med hos UNN?

Ledelse i endringsprosjekt

Hvordan vil du beskrive et endringsprosjekt?

Hvilke endringsprosjekter har du vært involvert i tidligere?

Hvilke ledere var involvert i dette prosjektet(ene)?

Hvilke forventninger er det til deg som konsulent i endringsprosjekter?

Kan du beskrive rollefordelingen i et prosjekt? (Eier, prosjektleder osv.)

Konsulentrollen

Hvordan vil du beskrive konsulentrollen?

- g) Hvorfor jobbet du med forbedringsarbeid?
- h) Kan du beskrive hva du gjorde i prosjektene?
- i) Hvordan gikk du frem for å gjennomføre dette?
- j) Hva var hensikten med arbeidet ditt?
- k) Hvordan jobbet du for å få medarbeidere med på prosjektet?

- l) Hvordan prioriterte du forbedringsarbeidet?
- m) Føler du at du jobbet med implementering av forbedringsarbeid, eller at du lærte bort konseptet til andre? (Hvis «ja» Hvem?)

Hvordan ble prosjektet presentert for deg, og hadde du en rolle i forhold til planleggingen?
Føler du at du var tilstrekkelig involvert i forbedringsprosjektene?

Samvirke mellom deltakere i endringsprosjekt

Hvem samarbeidet du med?

- a) Hvordan var dette samarbeidet, kan du beskrive?

Hvordan formidlet du informasjon til medarbeidere?

Hvem forholdte du deg til i henhold til gjennomføringen av prosjektet(ene)?

Hadde du noen støttefunksjoner rundt deg?

Oppstod det noen utfordringer i prosjektet, og hvordan håndterte du dette?

Hva mener du skal til for at UNN skal lykkes med forbedringsprosjekter, og hvordan kan du bidra til dette?

Har du noe å tilføye, eller spørsmål til oss?

Ved behov for temaer:

I offentlig tjenesteytende organisasjoner i Norge er det ofte kjent på at interne konsulenter utfører oppgaver som er utenfor eget ansvarsområde i en forbedringsprosess. Dette innebærer å påta seg arbeidsoppgaver knyttet til selve implementeringen, hvor dette ansvaret som regel tildeles berørte linjeledere og mellomledere i avdelinger hvor initiativet iverksettes.

Har du opplevd noe lignende?

- a) Kan du utdype om det?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv om oppgaven

«Hvordan samvirker mellomleder og konsulent i endringsprosjekter»

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å se på utøvelse av ledelse som et samvirke mellom konsulent og mellomleder. Vi må da gå inn for forstå hvordan lederrollen til intern konsulent og involverte mellomledere har vært, og hvordan det har fungert med tanke på å ta endringsprosjekter ut i drift. Vi ønsker å kartlegge å få en forståelse av hvordan informantens rolle i endringsarbeid har vært. Hensikten er på den måte å kunne øke kunnskapen rundt samhandlingen og dynamikken mellom ulike lederroller i en endringsprosess. Fokuset i denne studien ligger på ledelse med kontekst i endringsprosjekt.

Studien gjøres i forbindelse med en Mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø. Prosjektet gjennomføres ved å se på allerede utførte og eventuelt pågående forbedringsprosjekter gjennomført ved UNN. Alle deltakere som deltar i prosjektet er enten kvalitetsrådgivere, konsulenter eller mellomledere.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien betyr å sette av tid til et personlig intervju med en varighet på cirka 45 minutter. Spørsmålene vil knyttes opp mot ledelse av gjennomførte forbedringsprosjekter, og hvordan leders opplevelse av dette var.

I tillegg til intervjuene vil det samles informasjon om forbedringsprosjekter som har vært gjennomført, både gjennom rapporter og gjennom uformelle intervjuer med administrativ stab.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenten vil ha tilgang til personopplysninger og lydopptak. I masteroppgaven vil alle utsagn bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.mai 2019. Ved prosjektslutt vil datamaterialet anonymiseres i sin helhet, og etter endt prosjekt vil alle lydopptak slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i denne studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Skulle du ha spørsmål til studien kan du kontakte: Thomas Vebostad, tlf. 41673244 epost. Tve006@uit.no eller Preben Eldnes, tlf. 94855695 Epost. Pe1005@uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har herved mottatt informasjon om studien og vil med denne erklæringen delta frivillig i studien;

(Signert av prosjektdeltaker og dato)

