

Implikasjoner for implementering av endring og betydningen av lokale normer
En longitudinell studie av intern variasjon i opplevelsen av en sunn omstillingsprosess

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi
NTNU

Mathilde Lien

Trondheim, mai 2015

Forord

Proessen med å skrive masteroppgaven har vært krevende, men samtidig preget av en enorm mestringsfølelse. Med skrekkblandet fryd så jeg på hvordan arbeidet materialiserte seg nedover sidene, i det fristen for innlevering stadig nærmet seg. Det er flere som har bidratt underveis i prosessen, og som fortjener en takk i forbindelse med oppgaven. En stor takk rettes til min veileder, Per Øystein Saksvik, for kontinuerlig oppfølging, gode innspill, og positiv forsterkning under hele prosessen. En takk rettes også til min biveileder Sven Hroar Klempe, for konstruktive tilbakemeldinger og inspirasjon. Takk til Bjørn Ragnar Albrigtsen for å ha inkludert meg i endringsprosjektet, og for sin tilgjengelighet under arbeidet med oppgaven. Jeg vil takke familien min for deres tiltro og tålmodighet i perioder hvor jeg har vært fullstendig fraværende, og jeg takker den fantastiske Gjengen for støtte og heiarop fra start til slutt. Spesielt takk til Julius, som ved ren tilstedeværelse har gitt meg motivasjon og mentalt driv til å fullføre. En takk går også til mine flotte medstudenter på lesesalen, for det gode humøret og den avslappende atmosfæren. Sist, men ikke minst ønsker jeg å takke alle deltakerne i studien.

Sammendrag

Utgangspunktet for studien er en endringsprosess i Helse Midt-Norge, som omhandler implementeringen av nye økonomi- og logistikksystemer, kalt HMN LØ. Formålet er å kunne bidra med kunnskap om hvordan oppfatninger av omstillingsprosessen utvikler seg over tid, og om forskjellige avdelinger under samme organisasjon vil oppleve den samme omstillingen ulikt. I tillegg har studien en antakelse om at eventuelle forskjeller vil kunne attribueres til de ulike enhetenes kulturer, og mer spesifikt deres normer for kommunikasjon og informasjonsdeling. Undersøkelsene ble gjort ved en longitudinell spørreundersøkelse og innsamling av kvalitative data i form av prosjektdokumenter, nyhetsbrev, deltagende observasjon og samtaler med involverte parter. Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at enhetene har ulike oppfatninger av omstillingen over tid. Resultatene fra det kvalitative arbeidet indikerer at enhetene har ulik grad av involvering i, og engasjement for, endringsprosjektet, i tillegg til ulike perspektiver på informasjonsvirksomhet. Studien gir empiriske indikasjoner på at omstillinger utvikles i takt med spesifikke hendelser og handlinger over et tidsrom, og at subkulturer innen organisasjoner har en påvirkning på holdningene til endringstiltaket. For en suksessfull gjennomføring av omstillinger, foreslås det dermed å fokusere på kontekst, endringsinnhold og prosess, og interaksjonen mellom disse over tid.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse.....	5
Innledning.....	7
Omstillingsprosjektet.....	10
Teoretisk rammverk	11
Organisatorisk endring	11
Sunne omstillingsprosesser	13
Kommunikasjon i omstillingsprosesser	15
Kulturens påvirkning på holdninger til omstilling.....	16
Informasjonskultur	18
Metode.....	19
Analyseguide.....	19
Del 1: Spørreundersøkelsen	19
Utvalg.....	20
Prosedyre.....	20
Frafall.....	21
Spørreskjema.....	22
Statistiske analyser.....	23
Valg av statistisk analyse og egnethet	24
Kvaliteten på målene.....	25
Del 2: Etnografi.....	26
Offentlige årsberetninger og hjemmesider.....	27
Nyhetsbrev	28
Prosjektbeskrivelser fra HMN LØ	28
Kommunikasjonsplaner for Hemit, St. Olav og Helse Midt-Norge RHF.....	29
Samtaler med involverte og deltakende observasjon.....	30
Resultater	
Del 1: Spørreundersøkelsen	31
Deskriptive resultater	31
Korrelasjonsanalyser.....	32
Lineær blandet modell	33
Opplevelse av sunn omstilling, HCPI.....	37
Glede og entusiasme, GE.....	37
Konstruktiv konflikthåndtering.....	38
Tilgjengelige ledere	38
Del 2: Etnografisk arbeid	39
Nyhetsbrev	39
Deltagende observasjon	40
Samtaler med involverte: St. Olav	40
Samtaler med involverte: Helse Nord-Trøndelag.....	41

Diskusjon	42
Sammenhenger og mulige forklaringer	42
Aktiviteter og kontekstuelle faktorer	46
Kulturelle faktorer og normer	47
Oppsummering.....	49
Metodiske betraktninger	51
Implikasjoner og videre forskning	54
Konklusjoner	56
Referanseliste.....	57
Appendiks.....	61

Implikasjoner for implementering av endring, og betydningen av lokale normer

En longitudinell studie av intern variasjon i opplevd sunn omstillingsprosess

Endringer på arbeidsplassen kan være noe av det mest krevende og stressende ansatte blir utsatt for (Karp, 2014). Likevel er det nødvendig for en organisasjon å omstille seg etter nye krav, retningslinjer, teknologi, konkurranse og et samfunn som stadig er i endring. Studier på endringsprosesser viser derimot at det å omstille seg ikke er en enkel sak, tross i nødvendigheten av, og ønsket om det (Beer & Nohria, 2000; Clegg & Walsh, 2007). Litteratur fra organisatorisk utvikling viser til to konklusjoner når det gjelder endringstiltak: de er frekvente, men stort sett ikke suksessfulle (Clegg & Walsh, 2007; Nguyen & Kleiner, 2003). Hva foregår i bedriftene og virksomhetene? Hvilke barrierer møter de, og på hvilken måte blir omstillinger tatt tak i?

Noen av forklaringene på hvorfor endringstiltak ofte ikke er vellykkede, omhandler prosessens struktur, involveringen av de ansatte, samt hvor mye tid og ressurser som er til rådighet (Karp, 2014). Saksvik et. al (2007) peker også på ansattes subjektive perspektiver på endringen som en avgjørende faktor, ettersom ens holdninger til eller tolkning av organisatorisk endring vil avhenge av tidligere erfaringer, arbeidssituasjon, miljø og normer i organisasjonen. Disse elementene vil alltid være tilstede i en organisasjon, fordi det er en del av dens struktur. Her ligger nemlig organisasjonens regler, ritualer og roller, i form av samhandling. Samhandling viser til blant annet kommunikasjon, læring og utvikling, og påvirkes av både formelle og uformelle forhold som organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ledelse og strategier (Karp, 2014). Denne strukturen, for å kunne kalles en struktur, må nødvendigvis være avgrenset, og dette betyr at dersom grensene ikke er klare nok, eller endres, vil usikkerhet og utrygghet oppstå (Karp, 2014). Alle disse forholdene skaper en kompleksitet i organisasjoner. Det er derfor viktig å øke forståelsen for endringsprosesser og de kontekstuelle faktorene som påvirker dem, slik at omstilling i minst mulig grad får negative konsekvenser for de ansattes psykiske velvære. Samtlige omstillinger vil i større eller mindre grad føre til økte krav for den ansatte, og dermed også økt stress, fordi vanlige arbeidsoppgaver skal gjennomføres samtidig som endringen implementeres (Tvedt, 2011). Prosessen har derfor stor betydning for hvordan de ansatte opplever endringen, og for opplevelsen av stress og det psykososiale arbeidsmiljøet under perioder med omstilling.

Organisatorisk endring er i følge Karp (2014) et noe upresist begrep, fordi det har få vedtatte definisjoner. Han mener imidlertid at organisatorisk endring har med tid å gjøre,

samtidig som det har et element av at noe nytt introduseres i organisasjonen. I tråd med tid som et viktig aspekt ved organisatorisk endring, argumenterer flere for en prosessforståelse av organisasjoner (Langley, 2013; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Prosessforståelse beskriver organisasjonens aktiviteter, og omhandler hvordan og hvorfor noe blir til, vokser, eller avsluttes i løpet av en periode (Langley, 2013). Organisatorisk endring bør i følge Pettigrew et al. (2001) sees på som en serie av hendelser som beskriver hvordan forhold i organisasjonen endrer seg over tid. Denne tilnærmingen gir både eksplisitt og direkte observasjon av endringsprosessen underveis, og gir dermed mulighet til å beskrive hvordan ulike situasjoner eller fenomener utvikler seg over tid (Pettigrew et al., 2001). De mener videre at definisjonen av en *prosess* derfor bør referere til serier av individuelle og kollektive hendelser, handlinger og aktiviteter over både tid og kontekst, med et større fokus på ”changing rather than change” (Pettigrew et al., 2001, s. 698). I denne studien er det tatt to tilnærminger til å forstå endring. Den ene er ved en prosessforståelse av endring i organisasjoner, og den andre er ved en kulturforståelse av organisasjoner. Målet her er å kunne forstå hva som gjør at noe fører frem til en ny standard i organisasjonen, eller hva som gjør at det ikke fører fram overhodet. Tiden er derfor sentral i en slik forståelse, fordi tiden tar høyde for hendelser, episoder, aktiviteter, sekvenser, flyt og endring (Langley, 2013). Selv om tidsaspektet er et viktig forhold i menneskelige aktiviteter generelt, og spesielt i organisasjoner, er det i liten grad fokus på tid i studier på ledelse og organisasjon (Pettigrew et al., 2001). Ved å konseptualisere prosesser, og understreke tidens rolle, kan det gi et nyttig bidrag til organisasjonskunnskap. I følge Langley (2013) har studier som fokuserer på avvik en tendens til å utelukke tid, eller komprimere den inn i enkle variabler som rask og treg, eller, stabil og dynamisk (Langley, 2013). Langley (2013) beskriver videre en slik avvikstilnærming som en vet-det-kunnskap, mens prosessteorier vil produsere vet-hvordan-kunnskap. Begge tilnærmingene bidrar imidlertid med viktig kunnskap, men en prosesstilnærming gir i følge Langley (2013) større mulighet til å undersøke viktige fenomen som ligger i sentrum av det organisatoriske livet. Å gjennomføre prosessforskning har sine utfordringer, og det er rom for metodiske og teoretiske forbedringer. Likevel mener Langley (2013) at en prosesstilnærming gir flere muligheter enn hindringer, fordi en god del prosessundersøkelser bruker kvalitative eller etnografiske metodikker for å fange opp flere nyanser av forholdene i og rundt organisasjoner. Utfordringen er å gå grundig nok i sømmene på prosessen underveis, for å utvikle en forståelse for de underliggende meningene (Langley, 2013).

En måte å få dypere innsikt i de underliggende fenomenene på, kan være gjennom en

forståelse for organisasjonskulturen eller de vesentlige normene. På grunn av økt globalisering, økt konkurranse og flere fusjoner, er det kanskje større behov for koordinering mellom avdelinger, og organisasjonen må evne å introdusere nye teknologier og arbeidsprosesser for å lykkes i markedet. Det er nødvendig å omstille seg etter eksterne og interne endringer, og organisasjonskultur blir derfor viktig, fordi utvikling krever en kultur som kan gjenspeile og promotere virksomhetens mål (Baker, 2002). Studier har vist at utilstrekkelig evne til å endre på, eller gi nok anerkjennelse til, organisasjonskulturen, er hovedgrunnen til at mange endringstiltak feiler (Kotter og Heskett, 1992). I tillegg er organisasjonskultur sterkt knyttet til de ansattes jobbutførelse (Peters og Waterman, 1982), og holdninger til omstilling (Rashid, Sambasivan og Rahman, 2004). Det er derfor naturlig å tenke at økt oppmerksomhet på prosessen av omstillinger, må omfatte en økt oppmerksomhet for kulturen og de lokale normene i organisasjonen.

På tiden da organisasjonskultur var et nytt begrep, ble bedriftskultur sett på som mirakelkuren for suksess, etter publikasjoner fra blant andre Peters og Waterman (1982). Påstandene var at bedrifters grad av suksess kunne tilskrives til hva slags kultur de var preget av, også kjent som *the way we do things around here* (Deal og Kennedy, 1982; i Burke og Litwin, 1992), som referer til de ansattes adferd i organisasjonen. Individens adferd i organisasjoner er også foreslått å kunne forstås ut fra et kommunikasjonsperspektiv (Baker, 2002b). Endringer og utvikling i arbeidslivet fører til at kommunikasjon og informasjonsflyt øker i betydning, ettersom mer komplekse arbeidsprosesser krever bedre samhandling og interaksjon internt mellom ansatte på alle nivå, og eksternt mellom virksomheter i arbeidsmarkedet generelt. I perioder med endring spiller kommunikasjon og informasjon en stor rolle, fordi det å ikke vite hva som skal skje skaper usikkerhet. Tilgang til informasjon, og kvaliteten på informasjonen, er assosiert med lavere nivå av jobbusikkerhet, noe som støtter en antakelse om at jo bedre kommunikasjon og informasjonsflyt i organisasjonen, jo mindre usikkerhet vil de ansatte oppleve (Keim, Pierce, Landis og Earnest, 2014). God organisatorisk kommunikasjon skaper forutsigbarhet, og vil tydeliggjøre roller, forebygge konflikter og klargjøre tvetydigheter i arbeidsforholdet (Keim et al., 2014). Curry og Moore (2003) mener en god teknologisk infrastruktur og gode informasjonssystemer i organisasjonen ikke er nok for å oppnå slike krav. De argumenterer derfor for at det er nødvendig med en organisasjonskultur som bidrar til effektiv informasjonsledelse og god informasjonsflyt, en form for informasjonskultur.

Forståelse for omstillingsprosesser er omfattende og krever kunnskap og innsikt i en mengde forhold og faktorer. Det er derfor nødvendig å bryte ned omfanget i mindre biter for

å unngå å miste elementer av betydning. Oppgavens fokus er av denne grunn samlet rundt betydningen av tid og prosess på holdninger til omstilling, og gruppebaserte forskjeller i disse holdningene. Tid og prosess omhandler omstillingens utvikling og sekvensielle hendelser og aktiviteter som en forklaring på utfallet og utviklingen av responser. De gruppebaserte forskjellene omhandler kulturelle betingelser, og refererer til variasjon i normene for kommunikasjon og informasjonsdeling i en og samme organisasjon, som forklaring på gruppedifferensen i responser. Under følger en beskrivelse av omstillingsprosjektet som er utgangspunktet og datagrunnlaget for denne oppgaven.

Omstillingsprosjektet

Helse Midt-Norge gikk i 2012 i gang med en endring av sine økonomi- og logistikksystem, i form av en ny digital struktur: *Systems Applications & Products in Data Processing* (SAP). Denne endringen gjør det slik at innen 2017 skal alle helseforetakene i Helse Midt-Norge bruke den samme systemløsningen for alt som har med økonomi og logistikk å gjøre.

Prosjektet Helse Midt-Norge - Logistikk og Økonomi (HMN LØ) er et endringsprosjekt ledet av Helse Midt-Norge IT (Hemit) som er totalleverandør for IT-systemene i Helse Midt-Norge. Det nye SAP-systemet vil bli en felles plattform for alle foretakene, i motsetning til de individuelle systemene de benytter seg av nå. Hensikten med endringen er å effektivisere arbeidsprosessene med logistikk og økonomi, og med dette innføre et system som både oppfyller lovkravene, er kostnadseffektiv, og gir grunnlag for en god og pålitelig økonomistyring. Et integrert system vil si at enhetene får standardiserte prosesser og rutiner. En slik felles plattform vil bidra til at alle foretakene i Helse Midt-Norge er oppdatert på alle fronter til en hver tid, blant annet gjennom felles artikkelregistre for varer og tjenester, og like ordninger for fakturering, innkjøp og avtaler med leverandører. Dette betyr at enhetene i Helse Midt-Norge vil operere med både samme løsninger og utfordringer i fremtiden, og de vil med dette kunne støtte seg på hverandre for råd og hjelp både under implementeringsprosessen og senere når det nye systemet er i bruk. Hovedgevinstene HMN LØ ønsker å oppnå med endringen er en standardisering av, og en økt kvalitet på, arbeidsprosesser og styringsverktøy, samt økt kompetanse i form av fokus på samhandling mellom de ulike fagområdene i helsetjenesten. HMN LØ satte i gang seks lokale innføringsprosjekt, som har ansvaret for å sørge for en vellykket forberedelse for endringen i sine foretak, i tett samarbeid med den overordnede prosjektledelsen i Hemit, under fanen ”alle skal passere mållinjen samtidig”. De lokale innføringsprosjektene skal avdekke og løse

problemstillinger og planlegge og gjennomføre aktiviteter i egne foretak. Planlagt ferdigstilling er desember 2016.

Over 200 ansatte vil bli berørt av det nye systemet etter hvert. Alle foretakene i Helse Midt-Norge skal igjennom den samme omstillingen, hvor de vil ha mye egenansvar for implementeringsarbeid og forberedende aktiviteter. Omstillingen vil ta flere år, og det undersøkes i denne studien omstillingens opplevde sunnhet, glede og entusiasme knyttet til omstillingen, og hvordan disse holdningene utvikler seg over tid. Holdninger til endringen defineres som en persons evaluering av omstillingens sunnhet målt ved *Healthy Change Process Index* (Saksvik et al., 2007), og glede og entusiasme i forbindelse med omstillingen. Det undersøkes også om foretakene har ulike holdninger til omstillingen over tid, og om forskjellen mellom dem kan tilskrives en organisasjonsintern variasjon i kultur, mer spesifikt i normer for kommunikasjon og informasjonsdeling. Helseforetakene involvert i denne undersøkelsen er St. Olav, Helse Møre og Romsdal, Helse Nord-Trøndelag, Sykehusapotekene i Midt-Norge, og Helse Midt-Norge IT. Problemstillingen jeg ønsker å besvare er følgende:

Vil det være forskjeller i holdninger til omstillingsprosessen over tid, mellom ulike enheter under samme organisasjon, til den samme omstillingen?

Og dersom dette er tilfelle, kan denne forskjellen tilskrives til enhetenes individuelle kultur, som normer for kommunikasjon og informasjonsdeling?

Teoretisk rammeverk

Organisatorisk endring

Det er ingen tvil om at dagens arbeidsliv krever utvikling og må gjennomgå endringer for å møte stadig nye krav og utfordringer. Men endringstiltak er vanskelige å gjennomføre. I følge Beer og Nohria (2000) feiler 70% av alle endringstiltak. At så mange endringstiltak iverksettes uten suksessfull gjennomføring, kan føre til unødvendige påkjenninger for de ansatte, i tillegg til økonomiske tap for bedriften. Studier på endring og utvikling er et av de større temaene i samfunnsvitenskapen. Likevel er det relativt lite dybdeforståelse for dynamikken og effekten av tid, prosesser og kontekst i feltet av organisatorisk endring (Pettigrew et al., 2001; Nielsen & Daniels, 2012). En bred definisjon av organisatorisk endring er dermed kanskje nødvendig, for å inkorporere alle disse forholdene, som for eksempel denne fra Saksvik et al., (2007): "...alt fra nye organisatoriske rutiner, til en endring av organisasjonens formål" (s. 244). Det vil si at endring kan ta mange former, og foregår i

både tid og rom. Rom representerer *hva* som skal endres, altså endringsinnholdet, og tid refererer til *prosessen*, altså hvordan endringen skal gjennomføres (Saksvik et al., 2007; Burke, 2014; Karp, 2014). Endringsinnholdet har å gjøre med mål, strategier, verdier og hva som *er* selve organisasjonen, mens endringsprosessen handler om planlegging, implementering og opprettholdelse av det nye (Burke, 2014). Videre mener Burke (2014) at selve innholdet avgjøres av ledelsen, og de ansattes støtte på dette området er ikke av stor betydning. Prosessen derimot, vil i stor grad være avhengig av de ansattes involvering, engasjement, forståelse og støtte for endringen (Burke, 2014).

Implementering av endring i organisasjoner er som oftest fra et teleologisk perspektiv, hvor endringen er planlagt (Bernstrøm, 2014). Initiativtakere til endringen sitter med planen for den fremtidige visjonen, og implementerer endringstiltakene nedover i organisasjonen (Bernstrøm, 2014). Men selv om endringstiltaket som iverksettes viser seg å være vellykket i form av organisatorisk måloppnåelse og vekst, er det ikke nødvendigvis slik at de ansatte har erfart endringen som hverken positiv eller sunn. Endringer kan ha negative konsekvenser for de involverte, og som nevnt innledningsvis vil endring ofte føre til en opplevelse av usikkerhet og stress (Burke, 2014). Stress i jobben er assosiert med dårligere motivasjon og moral, sykefravær, ulykker, lav jobbtilfredshet, dårlig intern kommunikasjon og økt sannsynlighet for konflikter og motstand (Burke, 2002; Karp, 2014; Saksvik og Tvedt 2008). Motstand mot endringer er naturlig nok knyttet til negative holdninger mot endring. Mer interessant er det at de ansattes holdninger til endringen kan påvirke deres moral, produktivitet og også ønske om å forlate bedriften (Vakola & Nikolaou, 2005). Reaksjonene på endring kan altså være svært intense og traumatiske, noe som skildres ved tidligere studier som har funnet en likhet mellom sorgreaksjoner på individnivå og emosjoner mennesker går igjennom ved omstillinger på arbeidsplassen (Kubler-Ross, 1969). Emosjoner som angst og usikkerhet kan videre danne negative holdninger og meninger om endringstiltak (Argyris, 1990). Under perioder med endring får ansatte ansvaret med å adoptere nye adferdsmåter som står i stil med endringsstrategiene og programmene som er initiert av ledelsen, ofte med færre ressurser enn før (Karp, 2014). Dette kan føre til motstand mot endringen, fordi stress som er forårsaket av endring påvirker holdningene til endringen, i negativ forstand (Vakola & Nikolaou, 2005). I følge Lines (2005) er det lite trolig at individer møter endring med et åpent sinn under hele prosessen. På et tidspunkt vil de ansatte gjøre seg opp en mening om endringen. Et poeng er derfor å gjøre tiltak for å influere holdninger før denne meningen er satt, fordi det er enklere å forme en mening enn å endre den (Lines, 2005). Ansattes motstand er en av de større utfordringene i organisasjoner som forsøker å implementere endringer

(Avey, Wernsing og Luthans, 2008). Viktigheten av de ansattes engasjement har imidlertid en tendens til å bli oversett, i sammenligning med motstand (Avey et al., 2008). Avey et al. (2008) argumenterer for at positive endringstiltak som i større grad fokuserer på å engasjere og involvere de ansatte i prosessen vil ha større suksess, fordi positive og sunne endringer vil ha en positiv påvirkning på de ansatte.

Sunne omstillingsprosesser

Avey et al.'s perspektiver på positiv endring har likheter med flere studier som fokuserer på viktigheten av at de ansatte opplever en omstilling som positiv og sunn. I 2007 fant Saksvik et al. fem kriterer som kan definere en sunn endring og med det, en potensielt vellykket omstilling. I prosjektet "sunne omstillingsprosesser", ble to retninger ved organisatorisk modenhet nyansert: innsikt i organisasjonens normer, og forståelse for mangfold i ansattes reaksjoner på endringer (Saksvik et al., 2007). For å standardisere evalueringen av endringsprosesser ble det videre utviklet en indeks som operasjonaliserer de fem elementene som ble funnet å være sentrale for en sunn omstilling, kalt *Healthy Change Prosecc Index* (HCPI). Hensikten med prosjektet var å etablere retningslinjer for bedrifter og organisasjoner som de kunne benytte seg av i gjennomføring av omstillinger (Saksvik et al., 2007). Det ble funnet at organisatoriske endringsprosesser bedre kunne gjennomføres ved å rette mer oppmerksomhet mot de lokale normene og mangfoldet blant de ansatte i organisasjonen, i tillegg til dypere forståelse for deres individuelle opplevelser og reaksjoner i forbindelse med en omstilling (Saksvik et al., 2007). De tre andre kriteriene ble funnet å være rolleavklaring, tilgjengelige ledere og konstruktiv konflikthåndtering (Saksvik et al., 2007). Senere studier, ved testing av HCPI, har vist at disse fem komponentene kan representere en sunn omstillingsprosess, hvor det viste seg at de sunne omstillingskriteriene har en negativ sammenheng med stress (Tvedt, Saksvik og Nytrø 2009; Saksvik, Nytrø og Tvedt 2008). I komponenten *bevissthet om normer*, inngår de uskrevne reglene for samspillet mellom individene i organisasjonen. Reglene er gjerne kontekstavhengige og styrer de ansattes handlinger, noe som skaper forutsigbarhet (Saksvik et al., 2008). Normene eksisterer i alle nivåer i organisasjonen, og de representerer organisasjonens verdier (Saksvik et al., 2008). Mennesker reagerer forskjellig på endring, blant annet på grunn av tidligere erfaringer med endringer, hvilken bakgrunn de har og hvilken situasjon de befinner seg i. *Bevissthet om mangfold* er dermed et viktig kriterie for gjennomføring av sunne omstillingsprosesser, da det har betydning for de ansattes følelse av å bli sett og hørt i perioder med usikkerhet (Saksvik et al., 2008). Saksvik et al., (2008) mener imidlertid det er viktig å ikke basere seg på

erfaringene og historiene til den enkelte, men ta i betraktning at det eksisterer et mangfold i organisasjonen, som vil ha innflytelse på endringsinitiativene. Hvordan de ansatte takler endringer er sterkt knyttet til ledere med personalansvar. Det er funnet at mellomledere trekker seg mer tilbake under perioder med endring, noe som forklares med behovet for å få mer oversikt over situasjonen og tid til forberedelse før de møter med de ansatte (Saksvik et al., 2008). De ansatte kan derimot ha en oppfatning av at denne typen leder er lite tilgjengelig (Saksvik et al., 2008). Dialoger, samtaler og en åpen kommunikasjon med ledere kan være med på redusere stress og usikkerhet rundt endringene som skjer på arbeidsplassen (Saksvik et al., 2008). *Tilgjengelige ledere* som deler informasjon på en åpen måte, enten det er bekreftet eller ubekreftet informasjon, gir inntrykk at de ansatte er av høy verdi (Saksvik et al., 2008). Kommunikasjon med de ansatte åpner opp for mer dialog, i tillegg til at det bidrar til å hindre ryktespredning på arbeidsplassen. Det essensielle er ikke selve innholdet i informasjonen, men måten det blir formidlet på, og at dette skaper tillit. *Konstruktiv konflikthåndtering* omhandler håndtering av ulike reaksjoner som måtte oppstå hos de ansatte. Savn av det kjente, frykt for det nye, og frykt for å mislykkes, kan lede til stress, som igjen kan føre til motstand til omstillingen (Saksvik et al., 2008). Ved å legge til rette for samarbeid og dialog, med respekt for hverandres meninger, vil det være lettere å håndtere de konflikter som måtte dukke opp, og finne gode løsninger på utfordringene (Saksvik et al., 2008). *Rolleavklaring* omhandler avklaring av tvetydigheter i arbeidsforholdet, noe som skaper forutsigbarhet for den ansatte (Saksvik et al., 2008). Roller etter en omstilling kan være uklare, det er derfor viktig at dette blir avklart så tidlig som mulig. Dette kan gjelde hvilke arbeidsoppgaver en skal ha, hvem man skal arbeide sammen med, og hvilken tittel en har i den nye arbeidssituasjonen (Saksvik et al., 2008).

I undersøkelsene rundt sunne omstillingsprosesser ble det tatt utgangspunkt i det da nye tillegget i arbeidsmiljøloven per 2006, som retter seg direkte mot omstillingsprosesser, og omhandler krav om tilrettelegging, informasjon, medvirkning og utvikling under endringer som er av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven, 2015). Endringer er altså blitt en såpass stor del av arbeidslivet, at det ble utformet egne forskrifter som omhandler omstilling og ivaretagelsen av de ansattes velvære under perioder med endring. Dette er et viktig tiltak, fordi fokus på positive ressurser for de ansatte vil bidra til å bekjempe negative reaksjoner som ofte oppstår i en endringssituasjon, og bidra til å redusere unødvendig stress og bekymring. Stress på et individuelt nivå kan påvirke endring på et organisatorisk nivå, uansett hva innholdet i endringen er. I mange tilfeller, som i omstillingen i Helse Midt-Norge, er endringen av teknisk art, som har som mål å effektivisere

arbeidet. Burke (1998) fant at ansatte som opplevde endringer i teknologier på arbeidsplassen rapporterte større nivå av jobbusikkerhet, sammenlignet med andre typer endringer som ikke var direkte tekniske av natur. I følge Ropohl (1999) er forholdet mellom mennesker og maskiner formet både av de tekniske og de sosiale betingelsene i arbeidslivet. Å forstå at dette forholdet eksisterer er nyttig for å kunne forklare teknologiers innvirkninger på samfunnet. Et hvert teknologisk fremskritt representerer en menneskelig handling og en intervensjon (Ropohl, 1999). Dette, i følge Ropohl (1999), betyr at teknologiske endringer er ekvivalent til sosiale endringer. Det betyr altså at selv om endringen som implementeres er ren teknisk av natur, er det de menneskelige faktorene og forholdene som dominerer, og som bør forstås. De menneskelige forholdene vil nødvendigvis avhenge av samhandlingen menneskene i mellom, og samhandlingen påvirkes som nevnt tidligere av alt fra strategi og kommunikasjon, til kultur og organisering.

En av hovedutfordringene for endringstiltak er ”frykten for det ukjente”, men det å gi nok informasjon og kunnskap om endringen og dens potensielle konsekvenser, kan være et effektivt tiltak for å minske denne frykten (Rashid et al., 2004). Kommunikasjonen, og hvordan informasjon formidles, er derfor av stor betydning under perioder med endring.

Kommunikasjon i omstillingsprosesser

Keim, Pierce, Landis, og Earnest (2014) argumenterer for at kommunikasjon er nøkkelen til å redusere negative utfall som kan komme av at organisasjonen er under endring. I tillegg kan kommunikasjon virke som en buffer mot stress og jobbusikkerhet (Keim et al., 2014; Baker, 2002b). Et kjerneproblem i mange organisasjoner er kommunikasjon, hvor problemet er dårlig kommunikasjon både oppover og nedover nivåene. Når skal man høre om hva, og på hvilken måte, i en organisasjon? Og særlig under omstilling? Dette er en kjerne i arbeidsmiljøloven, som fremhever egne forskrifter for informasjonsdeling i arbeidslivet, og omhandler plikt til informasjon og drøfting av spørsmål som er av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold (Arbeidsmiljøloven, 2015). Kramer (2004) belyser at dersom ansatte opplever usikkerhet, vil de søke ut informasjon på egenhånd, og i følge Karp (2014) vil de gå igjennom en egen prosess ved å forsøke å skape mening. De har derfor behov for informasjon for å kunne predikere og forutse konsekvenser og fremtiden for sin egen arbeidsplass, gjennom for eksempel en oversikt over tidsaspektet for omstillingen (Kotter, 1995). De har behov for å forstå omstillingen og hvorfor den er nødvendig å gjennomføre (Kotter, 1995). Arbeidsmessig usikkerhet kan reduseres ved å gi ansatte riktig og tilstrekkelig informasjon til rett tid, gjennom både uformelle og formelle

kanaler (Jimmieson, Terry og Callan, 2004). Å gi detaljert informasjon om en omstilling kan være vanskelig, særlig i tidlige stadier av omstillingen. DiFonzo og Bordia (1998) fant at det å la ansatte vite når mer informasjon vil være tilgjengelig, dersom informasjonen på nåværende tidspunkt ikke var tilstrekkelig, ville det redusere omfanget av rykter og angst assosiert med usikkerheten av å ikke vite. Andre studier har også funnet at tilstrekkelig med informasjon er assosiert med positive reaksjoner og holdninger til endringen, redusert følelse av stress og usikkerhet, og økt jobtilfredshet og organisatorisk engasjement (Schweiger & DeNisi, 1991; Jimmieson, Terry og Callan, 2004). Blant annet undersøkte Jimmieson et al. (2004) hvordan informasjon og mestringsstro spilte en rolle i forbindelse med omstilling, i en longitudinell studie med to målinger. Holdninger til omstillingsrelatert informasjon ble målt ved tid1, via seks enkeltspørsmål som målte de ansattes opplevelse av å få tilstrekkelig med informasjon om de organisatoriske endringene som foregikk. De fant at ansatte som opplevde et høyere nivå av omstillingsrelatert informasjon og mestringsstro, rapporterte høyere nivå av psykologisk velvære og jobbtildfredshet (Jimmieson et al., 2004). Ostroff og Kozlowski (1992) fant dessuten at informasjon gitt fra kilder som ledere eller kolleger, var assosiert med positive utfall som tilfredshet, engasjement og en følelse av tilpasning. Dette kan være på grunn av at denne typen kilde oppleves som tydelig og objektiv (Ostroff & Kozlowski, 1992). De nevnte studiene gir derfor en grunn til å tro at det er en positiv sammenheng mellom informasjon og psykisk velvære i forbindelse med endringer. Dette peker på viktigheten av å gi ansatte tilgang til tilstrekkelig med informasjon om den kommende endringen. Ansatte vil med dette ha en følelse av å kunne forutse sin fremtidige arbeidsplass, og bedre forstå den organisatoriske endringen, noe som vil skape en evne til å kunne håndtere nye krav og en ny arbeidssituasjon. Kotter (1995) beskriver, blant flere tiltak, kommunikasjon som sentralt for å gjennomføre endringer i organisasjoner, spesielt for å formidle endringens visjoner og mål. I en åttestegsprosess for god endringsledelse, argumenterer han også for at det siste steget i endringsprosessen bør være å institusjonalisere de nye holdningene inn i organisasjonskulturen (Kotter, 1995). Dette peker på betydningen som normer og verdier har, under en omstillingsprosess, og at forståelse for kulturens påvirkning kan bidra til en vellykket omstilling.

Kulturens påvirkning på holdninger til omstilling

Som nevnt tidligere, er endringsprosesser avhengige av ansattes engasjement og holdning til omstillingen. Selv om mennesker er den viktigste faktoren når endringer implementeres, kan de også være det vanskeligste elementet å hankses med (Rashid,

Sambasivan og Rahman, 2004). Å håndtere det menneskelige aspektet ved organisasjonen er en utfordring. Holdninger er vanskelige å endre fordi folk flest er mest komfortable med hva de allerede vet og kan. For at en endring skal være effektiv, må man derfor utfordre de ansattes syn og antakelser (Rashid et al., 2004). I følge Rashid et al. (2004) kan holdninger til omstilling variere mellom individer eller grupper. Noen yter mer motstand til endringen, mens andre kan være mer mottakelige for endring. Disse forskjellene har ofte med organisasjonskultur å gjøre. Organisasjonskulturer består av en kombinasjon av symboler eller artifakter, og et felles verdisyn mellom organisasjonens medlemmer (Hofstede, 1981). Disse elementene deles og videreformidles til alle medlemmer for å fremskaffe den adferden som sees på som den riktige (Hofstede, 1981). Kultur står sentralt i endringsledelse, fordi det ofte er her man finner roten til motstanden mot endringstiltak (Karp, 2014). Å studere konseptet organisasjonskultur kan by på utfordringer fordi det er lite konsensus om hva konseptet bør og skal bety, hvordan det skal observeres og måles, og hvordan det skal brukes for å kunne hjelpe organisasjoner (Karp, 2014). Det blir heller ikke bedre av at kulturbegrepet brukes om alt fra like adferdsmønstre (Hofstede, 1981) til bedriftsverdier under en ny ledelse (Peters og Waterman, 1982).

Burke (2014) viser til tre nivåer for organisatorisk endring: individnivå, gruppenivå, eller hele systemet. I tillegg beskriver Burke (2014) noe som kalles for en *business unit*, som er et subsystem av den større organisasjonen, og som er ansvarlig for en spesifikk del av virksomheten. Et poeng er at grupper eller subenheter i organisasjonen vil utvikle egne normer og verdier innenfor rammene av den større organisatoriske kulturen. I følge Bang (2013) vil ethvert sosialt system som en organisasjon, danne subkulturer, fordi det alltid vil være mennesker som samhandler oftere med hverandre enn andre i det samme systemet. Men dette betyr ikke nødvendigvis at en ikke kan se på organisasjonen som *både* en helhetlig organisasjonskultur og som flere distinkte subkulturer (Bang, 2013). Når det gjelder normer vil grunnlaget for disse dannes ved at folk er sammen over tid, og de skaper visse forventninger til hva som er adferdsmessig akseptabelt eller ikke i samsvar med verdiene som gjelder (Bang, 2013). Normene blir til reglene for gruppen, og materialiserer seg i form av blant annet ritualer og andre kulturuttrykk (Bang, 2013). Det er derfor grunn til å tro at ulike subkulturer vil ha ulike oppfatninger av en omstillingsprosess. Rashid et al. (2004) argumenterer for at visse typer organisatoriske kulturer vil fremme og støtte opp om endringsprosesser, men andre typer kulturer ikke vil gjøre det i like stor grad. Et poeng er derfor å undersøke hvilke typer organisasjonskulturer som fremmer organisatorisk endring, og om organisasjonen har flere subkulturer som skaper variasjon og økt kompleksitet, i

forbindelse med omstillingsprosesser. Rashid et al. (2004) viste i sin studie om organisasjonskulturens betydning for holdninger til omstilling, at en organisasjonskultur som fremmer en dedikasjon til organisasjonens mål, har raske responser på endringer i miljøet, og som ikke tolererer svak jobbutførelse, er mer mottakelige for endring. Mens i en organisasjonskultur som ikke bryr seg om dårlig jobbutførelse, som preges av konfliktskyhet og har lite fokus på organisasjonens strategier og mål, stort sett er mindre mottakelige for endring (Rashid et al., 2004). I tillegg viser Lok og Crawford (1999) til at organisatoriske subkulturer har en større effekt på jobbengasjement enn hva organisasjonskulturen som helhet har. Innovative og støttende subkulturer er assosiert med organisatorisk engasjement og tilhørighet (Lok & Crawford, 1999).

Selv om målet med endring sies å være for å forbedre ansattes velvære på arbeidsplassen, er effekten ofte det motsatte. Rashid et al. (2004) mener at en av grunnene til dette er at de nye prosessene ikke i stor nok grad er ankret i organisasjonskulturen. Curry og Moore (2003) foreslår også et økt fokus på kultur i organisasjoner. De legger særlig vekt på informasjon og kommunikasjon, og argumenterer for tilretteleggelsen av en informasjonskultur, for å bidra til mer effektiv informasjonledelse og informasjonsflyt i bedriften. Som nevnt er informasjonsflyt spesielt viktig under perioder med endring, og tilstedeværelsen av en informasjonskultur vil kanskje bidra til en mer vellykket omstilling.

Informasjonskultur

Organisasjoners miljø, spesielt innen helsetjenesten, er komplekse, i form av både struktur, kultur og det at de ofte er under endring (Curry & Moore, 2003). Prosjekter med fokus på implementering av nye systemer, særlig informasjonssystemer, feiler til stadighet fordi de ikke adresserer de kulturelle forskjellene mellom ulike parter i organisasjonen (Curry & Moore, 2003). Organisasjonskultur kan være et godt utgangspunkt for organisatorisk kunnskapsarbeid, ettersom kulturen i stor grad former potensialet for bedriften. Curry og Moore (2003) har hovedsakelig tatt for seg kompleksiteten i helsemiljøet, og virksheter i helsetjenesten. I helsetjenesten er behovet for å integrere alle parter i prosessene nødvendig på grunn av behovet for informasjonstilgjengelighet i forbindelse med både kunder, pasienter og arbeidstakerne (Curry & Moore, 2003). Det virker som det er nødvendig for organisasjoner, særlig kunnskapsorganisasjoner, å forme en god informasjonskultur som kan være grunnlaget i alle prosesser som har med samhandling å gjøre. Komponentene som er nødvendig for at en informasjonskultur skal kunne blomstre er blant annet kommunikasjonsflyt, samhandling, det interne miljøet og tillit, gode informasjonssystemer,

informasjonsledelse, og klare retningslinjer (Curry & Moore, 2003). Videre beskrives det at grunnpilaren for disse seks konseptene vil være en effektiv ledelse, ettersom ledelsen har ansvaret for retningen organisasjonen til en hver tid skal ta, og deres avgjørelser vil påvirke den overordnede organisatoriske kulturen (Curry & Moore, 2003). Curry og Moore (2003) fant at ansatte mente informasjonsutveksling var den beste måten å ta effektive avgjørelser på, i tillegg til at 96% av de ansatte mente at informasjon bør være hovedgrunnlaget for alle avgjørelser i alle nivå av en organisasjon. Dette vil kanskje kreve at de ansatte proaktivt går inn for å samle den informasjon som er nødvendig for å være oppdaterte, i tillegg til at kulturen fremmer en åpen holdning til kommunikasjon og informasjonsflyt, relasjoner og prosedyrer i organisasjonen.

Metode

Formålet med studien er å kunne gi empirisk grunnlag for å si noe om de lokale normenes betydning på opplevelsen av en sunn omstillingsprosess. Det undersøkes her endring og utvikling av holdninger til omstillingsprosessen over tid, over variabler knyttet til *kommunikasjon og ledelse*, og *glede og entusiasme*. Data er innsamlet i to hovedformer; en kvantitativt langsgående spørreundersøkelse, samt etnografisk arbeide ved innhenting av tilleggsinformasjon gjennom nyhetsbrev, ved deltakelse i prosjektmøter og konferanser, og samtaler med involverte parter.

Analyseguide

Før datainnsamling ble det utviklet en analyseguide som hjelp til å holde oversikten over dagbokmaterialet som ble hentet ut av spørreundersøkelsen hver måned. Guiden ble brukt som en slags egen dagbok, og inneholdt loggføringer av nøkkelobservasjoner og eventuelle mønstre i datamaterialet for hver månedsmåling. Loggen ble ført opp i sammenheng med informasjon fra nyhetsbrevene og milepælsplanene for prosjektet, for å gi mulighet til å kunne kontekstualisere responsen fra måned til måned. Det ble også foretatt notater av tilgjengelig informasjon om aktiviteter og hendelser i forbindelse med HMN LØ, hvor dette ble systematisert i kategorier som speiler variablene i spørreundersøkelsen. Systematisering av alt tilgjengelig materiale for dagbokstudien var en viktig komponent for å kunne holde oversikten over tid, og ga et nyttig bidrag til analyseprosessen.

Del 1: Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen som er benyttet i denne studien er i form av en longitudinell dagbokstudie, som måler holdninger til omstillingsprosessen, hvorvidt de ulike

helseforetakene endrer holdning over tid, og hvorvidt foretakene avviker fra hverandre i deres holdning til omstillingen over tid. Datamateriale ble samlet inn via en elektronisk spørreundersøkelse da det gir fordeler i form av både tidsstempling, fleksibilitet i forbindelse med presentasjon av spørsmål og svaralternativer, og redusert risiko for at respondenter sløyfer spørsmål. Ingen opplæring av respondentene var nødvendig da undersøkelsen var kortfattet og utvalget ble gitt mulighet til å kontakte prosjektansvarlige direkte for spørsmål. Metoden hadde et tidsbasert design, som krevde at respondentene besvarte undersøkelsen ved faste, forhåndsbestemte tidspunkt. Disse tidspunktene ble satt til starten, mellom den 1. og 5., av hver måned.

Utvalg

På bakgrunn av at prosjektledelsen i HMN LØ ønsket å kartlegge hvordan prosessen med implementeringen av det nye systemet ble oppfattet av de ansatte, ble det satt opp et deltakerpanel som besvarte undersøkelsen én gang hver måned. Disse besto av 34 frivillige representanter fra til sammen fire helseforetak fra Helse Midt-Norge, pluss Helse Midt-Norge IT. De involverte foretakene og frekvensfordeling av foretakenes representanter er følgende: Helse Nord-Trøndelag (N = 6), St. Olavs Hospital (N = 15), Sykehusapoteket (N = 3), Helse Møre og Romsdal (N = 6) og Helse Midt-Norge IT (N = 4).

Utvalget ble noe endret over starten av innsamlingsperioden, men det ble likevel opprettholdt 34 antall deltagere i panelet til en hver tid ved å erstatte de som hadde falt fra. Fra Sykehusapotekene frafalt én respondent i juni og ble erstattet med en ny respondent i september. Fra St. Olavs frafalt én respondent i april på grunn av feil i utvelgelsesprosessen, og ble erstattet med en ny respondent i mai. Utvalget per desember 2014 bestod av 18 menn og 16 kvinner, hvorav sju kvinner og åtte menn er ansatt i lederstillinger. Fire av disse sitter også i styret for sine lokale innføringsprosjekter. Utvalget er kategorisert etter hvilket foretak de er ansatt i, og står som representanter for disse.

Prosedyre

Studien er godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og tar utgangspunkt i et spørreskjema utviklet av initiativtaker til samarbeidet mellom NTNU og HMN LØ. Datainnsamling ble gjennomført i perioden april til desember 2014. Skjemaet ble satt opp i digital form i Select Survey, et online survey-verktøy, og sendt ut per epost. I eposten fulgte et informasjonsskriv, hvor deltagerne ble takket for bidraget og gitt prosjektledelsens kontaktinformasjon dersom det

skulle være spørsmål. Panelet hadde før første utsendelse gitt informert samtykke til å motta undersøkelsen per epost én gang i måneden. De ble informert om at dette var frivillig, anonymt, og at de kunne trekke seg dersom ønskelig. Utsendelse måtte skje manuelt i Select Survey hver måned på grunn av studiens longitudinelle form, slik at eventuelt frafall og tillegg av respondenter ikke skulle være en teknisk utfordring for uthenting av responsdata. Dette fordi epostlisten lagres i databasen som er knyttet til undersøkelsen, og en har dermed ikke mulighet til å endre på skjemaet etter første registrerte svar. Undersøkelsen ble sendt ut mellom den 1. og 5. i hver måned, med en påminnelse rundt den 7. i hver måned.

Undersøkelsen ble ikke sendt ut i juli, på grunn av fellesferien og antakelsen om at det ville bli svært få responser denne måneden. Underveis i datainnsamlingen ble nøkkelobservasjoner fra dagbokinnholdet notert for å undersøke særlige forskjeller i holdninger til omstillingen og konteksten av besvarelser, i forhold til hvilken måned data ble hentet inn i. En totalrapport for hver måned ble sendt inn til prosjektledelsen for HMN LØ etter deres ønske om å få innsikt i hvordan implementeringsprosessen ble mottatt av de ulike enhetene. Det ble i tillegg foretatt oppsummeringer av den månedlige responsen sett i sammenheng med milepælsplanene for omstillingsprosjektet, som beskrevet i nyhetsbrevene. Dette ble supplert med samtaler med prosjektledelsen samt deltakende observasjon ved HMN LØ's samlingskonferanser i oktober. Dette ga grunnlag for å finne karakteristikk ved utvalget som for eksempel hvilke holdninger foretakene hadde til felles, hvor de eventuelt var ulike, og hvordan ulike hendelser i omstillingsprosjektet, dvs. konteksten, ga utslag i responsen. I forbindelse med analyseprosessen ble disse observasjonene nyttige for å kunne gå tilbake og trekke slutninger om utviklingen i respons fra måned til måned, og undersøke hvilke helseforetak som avvike mest fra hverandre i hvordan de opplevde omstillingen.

Frafall

Av totalt 205 enkeltbesvarelser over åtte målinger var det 67 missing responser. Manglende responser fra måned til måned ble ikke tatt hensyn til da det ikke er nødvendig med fullstendig data for å kunne kjøre hovedanalysene. Frafall fra deltakerpanelet ble rapportert inn til endringsleder i HMN LØ-prosjektet, som rekrutterte nye respondenter fra den enheten det måtte gjelde. Av de 34 deltakerne er det kun 2 respondenter som ikke var i det originale panelet ved undersøkelsens start i april.

Spørreskjema

Spørreskjemaets første åtte spørsmål tar utgangspunkt i The Healthy Change Process Index (HCPI), som måler fem dimensjoner av en sunn omstillingsprosess; bevissthet om mangfold, bevissthet om normer, tilgjengelige ledere, konstruktiv konflikthåndtering og tidlig rolleavklaring (Saksvik et al., 2007). Det er tatt utgangspunkt i den første kortversjonen av HCPI-modellen, hvor dimensjonene bevissthet om normer og bevissthet om mangfold er to separate konsepter, men ble av praktiske og teoretiske formål for oppgaven behandlet som ett samlet konsept, da de er vist å være tett relaterte (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009). Skalaen operasjonaliserer de sentrale elementene i en sunn omstillingsprosess, og dens validitet er belyst av at sunne omstillingsprosesser, målt ved HCPI, er negativt relatert til stress og utbrenthet (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009). En sunn prosess er i følge Saksvik et. al (2007) en prosess som styrker de ansatte i perioder med endring og dermed fremmer psykisk velvære. De fire dimensjonene i HCPI, konseptualiserer omstillingsprosessens sunnhet, og til sammen brukes disse som evaluering på endringen. I denne studien er dimensjonene behandlet som både en samlet latent variabel, og som individuelle variabler, da det er av interesse å undersøke deres spesifikke bidrag til opplevelsen av omstillingen. Høye skårer på HCPI forventes å kunne måle forbedring i de aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet som påvirkes av en organisatorisk endringsprosess.

HCPI ble målt ved en 10-poengs Likert skala, fra *1 (helt uenig)* til *10 (helt enig)*. Skalaen hadde i original form en 5-punkts Likert skala fra *helt uenig* til *helt enig*, men ble endret til 10 punkter for å unngå at det midterste svaralternativet ble benyttet for ofte i besvarelsene.

Spørreskjemaets siste fire spørsmål omhandler *glede og entusiasme*. Disse ble inkludert i spørreskjemaet etter ønske om å undersøke de ansattes entusiasme til omstillingen, i den tro at det kunne generere interessante data til undersøkelsen sett i sammenheng med spørsmålene fra HCPI. *Glede og entusiasme* er noe inspirert av The Meaning of Work Scale, som måler fire dimensjoner av mening i arbeidslivet: styrkerealisering, verdiskaping, bidrag og produktivt fellesskap (Ravn, 2008). Meaning of work scale operasjonaliserer den overordnede definisjonen av *mening*; opplevelsen av en større sammenheng, og *livet*; den enkeltes realisering av sine styrker og potensialer. Spørsmålene om *glede og entusiasme* i denne undersøkelsen er satt i kontekst av HMN LØ-prosjektet, for å måle i hvilken grad de ansatte ser frem til endringen og ser dens mening i sammenheng med arbeidsplassen. Glede og entusiasme ble målt ved en 10-poengs Likert skala, fra *1 (helt uenig)* til *10 (helt enig)*.

Tabell 1: Oversikt over dimensjoner, skalaer og eksempler på items.

Item	Dimensjon	Skala
I denne endringen har vi en åpen diskusjon om hvilke rutiner vi vil endre og hvilke vi vil beholde.	Konstruktiv konflikthåndtering	Healthy Change Process Index (Saksvik et al., 2007)
Ledelsen i vårt foretak har kommunisert på en måte som åpner for dialog om endringen.		
Ledelsen i mitt foretak har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig på HMN LØ.	Bevissthet om mangfold og normer	Healthy Change Process Index (Saksvik et al., 2007)
Vi har hatt anledning til å snakke med vår nærmeste leder i vårt foretak om hvilke konsekvenser HMN LØ får for oss.	Tilgjengelige ledere	Healthy Change Process Index (Saksvik et al., 2007)
Denne endringen har ført til at vi blir usikre på hva som forventes av oss i jobben.	Rolleavklaring	Healthy Change Process Index (Saksvik et al., 2007)
I vår enhet ser vi frem til denne endringen med glede.	Glede og entusiasme	Inspirert av Meaning of Work Scale (Ravn, 2008)
Det er stor entusiasme knyttet til denne endringen.	Glede og entusiasme	Inspirert av Meaning of Work Scale (Ravn, 2008)
Flere har uttrykt skepsis til HMN LØ i vårt foretak.	Glede og entusiasme	Inspirert av Meaning of Work Scale (Ravn, 2008)
Vår enhet har alt i alt blitt en bedre arbeidsplass på grunn av HMN LØ.	Glede og entusiasme	Inspirert av Meaning of Work Scale (Ravn, 2008)

Statistiske analyser

Datamaterialet ble behandlet i, og analysert med, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), for å besvare problemstillingen knyttet til variablene om kommunikasjon/ledelse og glede/entusiasme for de ulike enhetene i forbindelse med omstillingen. Data ble strukturert i langt format, med én observasjon per rad, og flere rader per respondent. Negativt ladede ledd i skalaene ble reversert, og det ble laget sumskårer for de åtte variablene tilhørende HCPI og for de fire variablene tilhørende GE. Videre ble det

laget sumskårer for tre av fire konstrukter som inngår i HCPI; *konstruktiv konflikthåndtering*, *tilgjengelige ledere*, og *rolleavklaring*. *Bevissthet om normer og mangfold* var representert med kun én variabel i spørreskjemaet. Respondentene ble delt inn i sine respektive helseforetak, og en flernivåanalyse, *mixed model*, ble benyttet for å undersøke utvalgets responser i forhold til tid og enhet. Normalfordeling og eventuelle skjevheter i datamaterialet ble analysert med deskriptiv statistikk og visuell inspeksjon. Korrelasjonsanalyser, med Pearsons r og tohalet hypotese, ble foretatt for HCPI, GE og de fire konstruktene under HCPI.

Valg av statistisk analyse og egnethet

Dagbokstudier eller longitudinelle studier er unike i den forstand at materialet fra slike undersøkelser inneholder gjentatte målinger, og observasjonene fra disse er avhengige av hverandre i sekvensiell forstand (West, 2009). Det vil si at målinger gjort nært hverandre i tid vil korrelere mer enn målinger gjort fjernt fra hverandre i tid. Det er derfor nødvendig å bruke mer fleksible metoder for analysere data på grunn av de tidsrelaterte karakteristikene i materialet (Howell, 2007). Dagbokdata har ofte vesentlig spredningsoverlapp mellom respondenter, og det trengs tester som kan vurdere hvorvidt spredningene er ulike fra hverandre (Howell, 2007). Klassiske gjentatte målinger krever ofte *sphericity*, at variansene mellom parvise målinger er like, og *complete data*, at alle deltakere har besvart alle spørsmål ved alle målinger. I denne undersøkelsens tilfelle er det slik at variansen ikke kan antas å være lik på grunn av tidsaspektet, i tillegg til at noen av respondentene ikke deltok ved alle månedsmålingene, noe som gjør at fullstendig data ikke kan antas. En lineær blandet modell, *mixed model*, er derfor den beste statistiske tilnærmingen for analyse av datamaterialet, da variansen kan tilpasses, og fullstendig data ikke er en nødvendighet. En lineær blandet modell refererer til bruken av både faste og tilfeldige faktorer i samme analyse, hvor de faste effektene er av primær interesse (West, 2009). De faste effektene ble valgt å være tidspunkt og enhet, samt interaksjonen mellom tidspunkt og enhet. I tillegg ble tidspunkt også spesifisert som en tilfeldig effekt, da det er et tilfeldig utvalg av et større sett med tidsmålinger, og det er av interesse å undersøke hvordan tidseffekten er ulik for enhetene. En slik analyse tar utgangspunkt i at data er hierarkisk ordnet, som vil si at gruppene ikke fordeler seg tilfeldig i overordnede kategorier, men tilhører bestemte enheter som for eksempel helseforetak. Hierarkiet oppstår fordi det spesifiseres et nivå for subjektene, og et annet for målinger innen subjektene, her representert av tidspunkt. Dette er nyttig ettersom det antas at individuell adferd vil foregå innenfor en kontekst av betydning, nemlig de ulike helseforetakene

respondentene er ansatt i. Klassiske analyser for gjentatte målinger vil kun estimere modellens funksjon ut fra et balansert design, altså like gruppestørrelser. Denne forutsetningen er vanskelig å møte i longitudinelle studier på grunn av frafall fra undersøkelsen over tid. En blandet modell tillater derimot at gruppene er av ulik størrelse, og at respondentene som følges over tid har ulikt antall responser i løpet av innsamlingsperioden (West, 2009). Et viktig kriterie for en blandet modell er likevel at manglende responser mangler ved tilfeldigheter, såkalt *missing completely at random*-kriteriet (Laird, 1988).

I noen tilfeller kan det være vanskelig å avgjøre om den avhengige variabelen som er målt over tid er av longitudinelt design, som for eksempel en dagbokstudie, eller et gjentatt måling-design. Med en blandet modell spiller dette mindre rolle enn ved lignende analyser. Elementet av betydning er at den avhengige variabelen er målt mer enn én gang for hver enhet, og at målingene mest sannynlig vil korrelere. Mellomgruppefaktoren i designet er *helseforetak*, innengruppefaktoren er *måletidspunkt*.

Med utgangspunkt i at data behandles med en lineær blandet modell, ble en vekstkurve modellerert for eventuelle lineære, kvadratiske eller kubiske trender i endringen over tid. Dette kan vise om endringen i HCPI eller GE hadde et vekstbasert forhold til tid, og sier noe om responsmønsteret. For å undersøke om gruppebetingelsen hadde noe å si for responsen ble videre analyser med mixed model foretatt, hvor det ble bygget en grunnmodell til sammenligning med en alternativ modell, på ulike kovariansstrukturer og med tillegg av en tilfeldig faktor. Dette gjør at man på sikrere grunnlag kan si noe om hvordan variansene korrelerer, og om modellen forbedres av å tillate at gruppenes variasjon i responser også kan variere over tid. Modellene ble kjørt separat for HCPI og GE, og senere separat for konstruktene under HCPI; *konstruktiv konflikthåndtering*, *tilgjengelige ledere*, *rolleavklaring* og *bevissthet om normer og mangfold*, for å undersøke responsen på spesifikke dimensjoner i spørreundersøkelsen.

Kvaliteten på målene

Enkeltspørsmålene brukt i spørreundersøkelsen er knyttet til ledelse og kommunikasjon, og glede og entusiasme, i forbindelse med omstilling. Sammen kan disse sees på som representative for mulige måter å måle opplevelsen av, og holdningene til, en omstilling på. Målene for HCPI er brukt i lignende studier (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009) og tyder derfor på god innholdsvaliditet. Enkeltspørsmålene knyttet til glede og entusiasme er ikke tidligere brukt i andre studier. De er inspirert av lignende skalaer og studier som undersøker mening i arbeidslivet (Ravn, 2008) og kan derfor antas å sikre den

begrepsvaliditeten som trengs for å undersøke ansattes glede og entusiasme i forbindelse med en endring i arbeidslivet. Målene for glede og entusiasme er både meningsfulle og tolkbare. Sumskårene er kalkulert ut i fra et 50% kriterie for respons, som har vært en nyttig avgjørelse med tanke på undersøkelsens snau utvalg og manglende responser. Dette innebærer en økt N for indeksene og dermed økt statistisk validitet. Korrelasjonsanalyser er foretatt for å teste målenes konvergente og divergente validitet. Konstruktene under HCPI har ikke i seg selv en klar divergent validitet, men god begrepsvaliditet på grunn av meningsfulle og tolkbare enkeltspørsmål. Indeksenes reliabilitet er regnet ut fra det totale antall responser, og foruten *rolleavklaring* har de alle en tilfredsstillende cronbachs alpha. Alpha for *bevissthet om normer og mangfold* ble ikke beregnet ettersom denne kun er representert med ett item i skalaen.

Tabell 2. Oversikt over dimensjonenes reliabilitet.

Mål	α
HCPI	.82
Konstruktiv konflikthåndtering	.82
Tilgjengelige ledere	.77
Glede og entusiasme (4 items)	.64
Rolleavklaring	-
Bevissthet om normer og mangfold	-

Del 2: Etnografi

Under følger en beskrivelse av det etnografiske arbeidet som er gjort i forbindelse med undersøkelsen. Dette arbeidet supplerer den kvantitative datainnsamlingen med tilgjengelige og offentlige dokumenter og rapporter fra de ulike helseforetakene, samt HMN LØ's nyhetsbrev. I tillegg er det foretatt deltakende observasjon ved Helse Midt-Norges konferanse i oktober. Denne typen data gjør det mulig å se på realiteten i livene hos de som er i en institusjonell prosess, hvor det fokuseres på hvordan disse realitetene knyttes til sosiale relasjoner (Smith, 2005). Dette gir dypere innsikt i de ansattes erfaringer, bekymringer og følelser rundt endringen som kommer, og bidrar til å beskrive hvordan organisasjonen er satt sammen, hvordan den fungerer, og gir dermed bedre innsikt i foretakenes kultur. Etnografisk data gir i følge Smith (2005) et godt og relevant rammeverk for det som undersøkes. Arbeidet

er systematisert etter kildene det er hentet fra, og gjelder foretakenes hjemmesider, foretakenes årsberetninger, foretakenes kommunikasjonsplaner, nyhetsbrev fra HMN LØ, prosjektbeskrivelser fra HMN LØ, deltakende observasjon, og samtaler med medarbeidere og prosjektledelsen. Av interesse for dypere innsikt i holdningene til omstillingen og normene for kommunikasjon og informasjonsdeling er materialet silet etter følgende prinsipper; (1) sier noe om verdier, (2) sier noe om utfordringer, (3) sier noe om organisering, (4) sier noe om aktiviteter/hendelser, og (5) sier noe om kommunikasjon/informasjon ifm. HMN LØ.

Offentlige årsberetninger og hjemmesider

Helse Midt-Norge

Helse Midt-Norge er et av fire regionale helseforetak i Norge, og har ansvaret for spesialhelsetjenesten i Midt-Norge. Helse Midt-Norge er statlig eid, ivaretatt av Helse- og omsorgsdepartementet, og følger helsefortaksloven med retningslinjer for planlegging og organisering av organisasjonen, under verdiene trygghet, respekt og kvalitet (Helse Midt-Norge, 2008).

St. Olavs Hospital

Universitetssykehuset hadde i alt 10 017 ansatte per 2013, og ønsker at deres organisasjonskultur skal kjennetegnes ved *helhet, likeverd* og *medbestemmelse*. De ønsker at St. Olav skal være en attraktiv arbeidsplass, og vil bidra til at dette skjer gjennom åpenhet og tverrfaglig samarbeid, en arbeidskultur med fokus på fremragende pasientbehandling, synlige og ansvarlige ledere, samt at ansatte gis mulighet til innflytelse i utviklingen av sykehuset (Myraunet et al., 2014).

Helse Møre og Romsdal

Foretaket omfatter Ålesund, Volda, Molde og Kristiansund sykehus, samt flere mindre institusjoner. De var per 2011 rundt 6300 ansatte, og deres visjon er å ”være på lag med pasienten om dens helse” under de samme kjerneverdiene som hos Helse Midt-Norge. (www.helse-mr.no, 22. november, 2014).

Helse Nord-Trøndelag

HNT har rundt 2300 ansatte og er organisert i 10 klinikker som inneholder distriktpspsykiatriske sentre, poliklinikker og dialysesenter. Hovedvirksomheten foregår ved sykehuset i Levanger og sykehuset i Namsos. Deres visjon er den samme som for Helse Møre og Romsdal, ”på lag med deg for din helse”, og de fokuserer på respekt for den enkelte pasient, det å være oppdatert og fremtidsrettet, og stille høye krav til kvalitet. Ansatte skal være engasjerte og la åpenhet prege deres dialog og samhandling (www.hnt.no, 22. november

2014).

Sykehusapotekene i Midt-Norge

Sykehusapotekene er sykehusets og pasientenes kompetansesenter for legemidler, og skal bidra til økt pasientsikkerhet. Deres kjerneverdier er: kunnskapsrike, rause og ansvarsbevisste. Som organisasjon søker de etter å være en endringskompetent og serviceorientert organisasjon, som skal sikre optimal utnyttelse av organisasjonens ressurser ved å blant annet utvikle en kultur for endring og forbedring. (www.sykehusapoteket.no, 22. november 2014).

Helse Midt-Norge IT

Hemit er leverandøren av IKT-tjenester for Helse Midt-Norge RHF, og har over 300 ansatte som er ansvarlige for driften av systemapplikasjoner, nettverk og programvarer. Deres kjerneverdier er innovasjon, nytenking og utvikling. Hemit fungerer i tillegg som et støtteapparat i forbindelse med opplæring i applikasjoner, veiledning på bestillinger eller feil i systemene som brukes av Helse Midt (www.hemit.no, 22. november 2014).

Nyhetsbrev

Tilgang på nyhetsbrevene fra januar til desember 2014, gjorde at jeg kunne følge med på utviklingen i prosjektet på andre måter, i tillegg til responser på spørreskjema. Nyhetsbrevene inneholdt mye informasjon om selve endringsinnholdet, for å opplyse ansatte om det nye systemet. Nyhetsbrevene omhandlet også hvordan prosjektledelsen hadde planlagt prosessen, og oppdaterte leserne på hvilke faser som ble ferdigstilt når. I tillegg var alt av aktiviteter som ble foretatt i perioden beskrevet, med deltakere, formål og resultater. Nyhetsbrevene inneholdt også enkelte intervju med ansatte eller prosjektledere, som fortalte om prosessen så langt, hva de så frem til og hvilke utfordringer de mente kunne dukke opp underveis. Relevante funn fra nyhetsbrevene er presentert i resultatene.

Prosjektbeskrivelser fra HMN LØ

Prosjektet har vært i drift siden mars 2012, og de var per desember 2014 halvveis i gjennomføringen i en fase de kaller utviklingsfasen. Den nye systemløsningen vil føre til mer automatisering og redusert bruk av manuelle prosesser og dobbeltarbeid. Samtidig ønsker HMN LØ at den nye løsningen skal være rasjonell, og gi mulighet til å spare penger. Prosjektledelsen mener en felles løsning for hele Helse Midt-Norge vil skru foretakene mer sammen enn før, og dette understreker de ved å gjennomføre en felles regional implementering av systemet. Dette vil si at alle enhetene som er involvert skal igjennom den

samme prosessen, nå delmålene til samme tid, og de skal komme i mål samtidig. HMN LØ har i oppgave å gi foretakene nok innsikt til at de kan ta avgjørelser på de elementene de har ansvar for, som for eksempel roller og organisering. Dette kan derimot ikke være likt for alle, selv om dette er et integrert system. Derfor må foretakene sannsynligvis følge noen egne retningslinjer for organisering under omstillingen. Prosjektledelsen søker å forme en plan, slik at de vet når de skal sette av tid og ressurser for endringen, og på denne måten gi de involverte et konkret tidsperspektiv. De beskriver at en slik konkret tidsplan vil kunne bli en utfordring for prosjektledelsen, ettersom mye av ansvaret for å komme i mål ligger hos de enkelte enhetene og deres lokale innføringsgrupper. Det forsøkes derfor å skape et engasjement rundt prosjektet, og HMN LØ har i den forbindelse holdt fellessamlinger mellom ulike avdelinger for å sette opp grupper som skal jobbe videre med å se på hverandres prosesser. Dette kan gi gode tilbakemeldinger og utvikle løsninger som fungerer optimalt for alle. Prosjektledelsen poengterer at en av de viktigste suksessfaktorene vil være god og relevant informasjon til rett tid, for å forberede organisasjonen på endringene som kommer.

Under følger en beskrivelse av kommunikasjonsarbeidet som er gjort og som skal gjøres i forbindelse med HMN LØ-prosjektet, gjennom kommunikasjonsplaner jeg fikk tilgang på fra St. Olav, Hemit og det Regionale Helseforetaket.

Kommunikasjonsplaner for Hemit og St. Olav og Helse Midt-Norge RHF

I Hemit er det beskrevet at kommunikasjonsplanen ble formet svært tidlig i prosjektet, før det egentlig forelå god nok kjennskap til den nye løsningen. Dette resulterte i en relativt generell plan for kommunikasjon, som fokuserte på overordnet informasjon om prosjektet. Frem til ferdigstilling av spesifikasjonsfasen (i august/september) beskrev Hemit det som vanskelig å kunne gi konkret informasjon om det nye systemet, ettersom de ikke hadde mulighet til å skaffe god nok systemkompetanse før den tid. De anvendte derfor nyhetsbrev fra det regionale prosjektet som kommunikasjon ut til Hemit. Etterhvert ble det satset mer på å gi det lokale innføringsprosjektet et ansikt utad i alle lokasjoner ved Hemit, gjennom presentasjoner på plassmøter og allmøter.

I Helse Midt-Norge RHF og St. Olav, inneholdt kommunikasjonsplanene spesifikke datoer for formidling, fra 19. mars til 26. august 2014. I disse lå punkter om hvilke budskap som skulle formidles, hvem som skulle motta informasjonen, hvilken kanal eller metode for kommunikasjon de skulle bruke, og hvem som var ansvarlig for utarbeidelse av informasjonsmateriale. Ved St. Olav beskrives kommunikasjonsplanen som et verktøy for å

bidra til å nå programmets mål, synliggjøre endringer og konsekvenser ved innføring av det nye systemet, samt å holde interessenter jevnlig orientert om prosjektet. Prosjektfasene danner grunnlaget for hvilke budskap som er blitt formidlet når, og hvem dette er mest relevant for. St. Olav poengterer at dersom de skal lykkes med omstillingen, så må hele organisasjonen inkluderes i forståelsen av endringen. De understreker også viktigheten av dialog og toveis kommunikasjon for å kunne avdekke og løse problemstillinger knyttet til prosjektet.

Samtaler med involverte og deltakende observasjon

I løpet av undersøkelsen ble det mulighet for å delta på en konferanse i regi av HMN LØ i oktober 2014. Konferansen hadde som mål å informere ansatte i Helse Midt-Norge om endringen og hvilke implikasjoner den vil ha. Under deltakelsen var det mulig for meg å få innblikk i de ansattes holdninger til endringen, gjennom deres debatter, åpne diskusjoner, fremlegg fra fagpersoner eller ledere, spørsmål som ble stilt underveis, og samtaler i kaffepausene. Jeg har også deltatt på møter med prosjektledelsen i HMN LØ, som har gitt insikt i måten de arbeider på med å nå ut med prosjektet til foretakene, og på best mulig måte informere og engasjere de ansatte. Disse møtene har også vært av uformell art, og bestått i samtaler rundt implementeringsprosessen og idèutvekslinger om hvordan HMN LØ best kan legge til rette for de ansattes velvære i forbindelse med endringen. Resultater fra de månedlige rapportere ble også drøftet, slik at ledelsen kunne sette i gang tiltak på områder som, i følge responsen fra enhetene, var mindre tilfredsstillende eller ennå ikke godt nok gjennomført.

I tillegg til observasjon gjennomførte jeg også samtaler med representanter fra noen av foretakene. Dette var et utvalg på fem personer fra to av enhetene, på bakgrunn av resultater som indikerte at disse enhetene skilte seg mest fra hverandre i hvordan de opplevde innføringsprosessen. Dette gjaldt enhetene Helse Nord-Trøndelag og St. Olav. Det er særlig avdelingene regnskap, logistikk og økonomi som vil bli berørt av LØ-endringen, og det er ansatte innen disse avdelingene jeg har vært i samtale med. Selv om mye ikke vil kunne generaliseres til for eksempel klinikkene eller ansatte i tilknytning til operasjonsstuene, står de, for oppgavens hensikt, som representanter for sitt foretak som helhet. Med hjelp fra prosjektledere, ble representanter fra disse enhetene frivillig satt i kontakt med meg. Utvalget bestod av både ledere og ikke-ledere. De enkelte samtalene var uformelle og foregikk uten opptak, men det ble ført notater for å holde oversikt over interessante elementer som kunne gi dypere innsikt i responsen fra spørreundersøkelsen. Spørsmålene var åpne, og samtalene

handlet i stor grad om hvordan de opplevde omstillingen så langt, hvor mye de visste om endringen så langt, og hvordan de opplevde kommunikasjonen både internt i foretaket, med HMN LØ og med ledere. Samtalene tok sted på enten respondentenes egen arbeidsplass under arbeidstiden, eller over telefon, og varte i rundt én time. For å få mer innsikt i foretakenes kultur ble det stilt spørsmål om møtevirksomhet, aktuelle problemstillinger de møter i arbeidet, betydningsfulle personer for organisasjonen eller avdelingen de jobber i, interne uttrykk, samt jobbrelaterte ønsker og bekymringer. Denne typen spørsmål identifiserte organisatoriske ritualer, helter, symboler og verdier, inspirert av undersøkelser foretatt av Choo, Bergeron, Detlor & Heaton (2008). Spørsmål som kunne gi dypere innsikt i normer for kommunikasjon i foretakene, ble brukt for å identifisere hvordan foretakene ser på kommunikasjonsflyten, samhandling, det interne miljøet, tillit og informasjonsledelse, i tråd med komponentene som bør være tilstede for dannelsen av en informasjonskultur (Curry & Moore, 2003).

Resultater del 1: Spørreundersøkelsen

I avsnittene nedenfor presenteres resultatene av de statistiske analysene og vurderingene som er foretatt. Først presenteres den deskriptive statistikken og korrelasjonsanalyser. Deretter følger resultater fra hovedanalysen, *mixed model*, for *opplevelsen av en sunn omstillingsprosess* (HCPI) og *glede og entusiasme* (heretter referert til som GE), samt resultater fra to av konstruktene under HCPI.

Deskriptive resultater

Det var totalt 34 deltakere som besvarte spørreundersøkelsen over åtte måneder, fra april 2014 til desember 2014, med unntak av juli 2014. De 34 deltakerne representerer fire ulike helseforetak, pluss IT-tjenesten i Helse Midt-Norge, Hemit. Gruppene er av ulik størrelse og ikke alle respondentene har deltatt ved alle målinger. Dette påvirker derimot ikke de statistiske analysene. Tabell 3 nedenfor viser oversikt over totale gjennomsnittskårer og standardavvik på HCPI og GE, for hvert av helseforetakene over alle åtte måneder, i tillegg til oversikt over deltakelse (N) fra hver enhet over alle åtte måneder.

Tabell 3. Gjennomsnitt på HCPI og GE for hver enhet over åtte måneder.
Standardavvik i parentes.

Enhet	HCPI	GE
Helse MR (N = 38)	4,66 (1,37)	5,41 (1,11)
HNT (N = 42)	5,89 (1,61)	6,37 (1,64)
Hemit (N = 24)	5,06 (1,71)	5,33 (1,22)
Sykehusap. (N = 18)	5,78 (1,63)	6,26 (1,48)
St. Olav (N = 83)	4,70 (1,62)	5,30 (1,23)
Total (N = 205)	5,08 (1,65)	5,63 (1,39)

Tabellen viser at HNT har den høyeste gjennomsnittskåren på både HCPI og GE totalt sett, tett etterfulgt av Sykehusapoteket. Helse MR er totalt sett minst fornøyd med omstillingens sunnhet, tett etterfulgt av St. Olav, som er det foretaket som uttrykker minst glede og entusiasme i forbindelse med omstillingen over de åtte månedene.

Korrelasjonsanalyser

Alle utfallsvariabler korrelerer signifikant med hverandre. Av mest interesse er korrelasjonen mellom HCPI og GE, da målene *tilgjengelige ledere, konstruktiv konflikthåndtering, rolleavklaring og bevissthet om normer og mangfold* alle inngår i selve HCPI-skalaen, og vil forventes å korrelere. Opplevelsen av en sunn omstillingsprosess korrelerer positivt med glede og entusiasme ved Pearsons $r(205) = .705, p < .000$.

Tabell 4. Korrelasjoner mellom HCPI og GE, og konstrukter under HCPI. *Signifikant på alphanivå .01

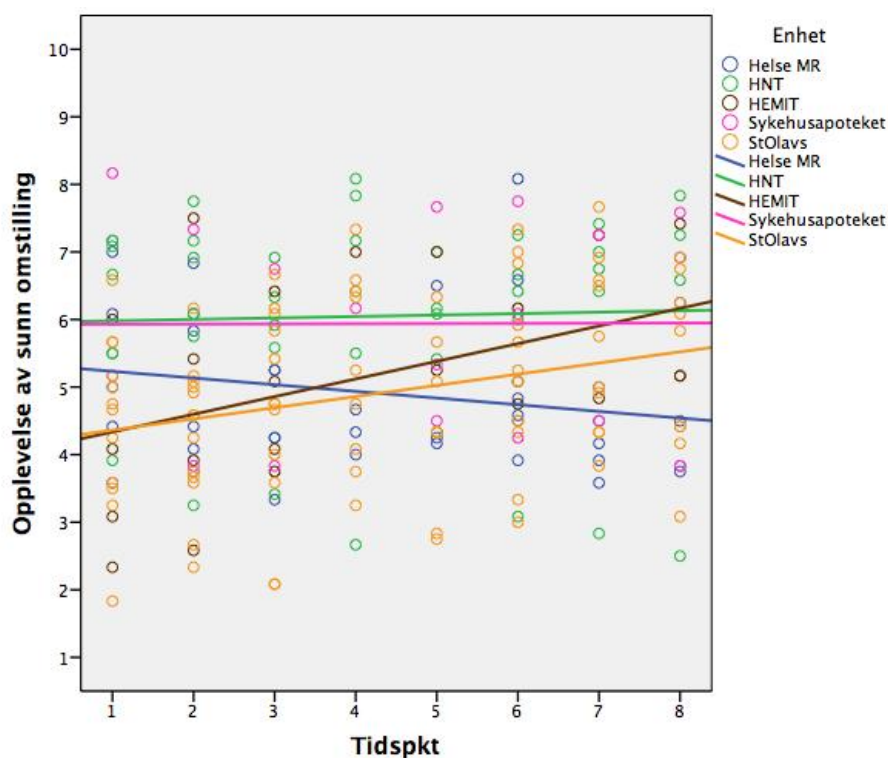
Mål	1	2	3	4	5	6
1. HCPI	-					
2. Glede Entusiasme	.70*	-				
3. Tilgjen. ledere	.87*	.65*	-			
4. Konstruktiv konfl. håndt.	.93*	.71*	.76*	-		
5. Rolleavklaring	.53*	.25*	.23*	.38*	-	
6. Bevissthet norm/mangf.	.79*	.51*	.69*	.68*	.31*	-

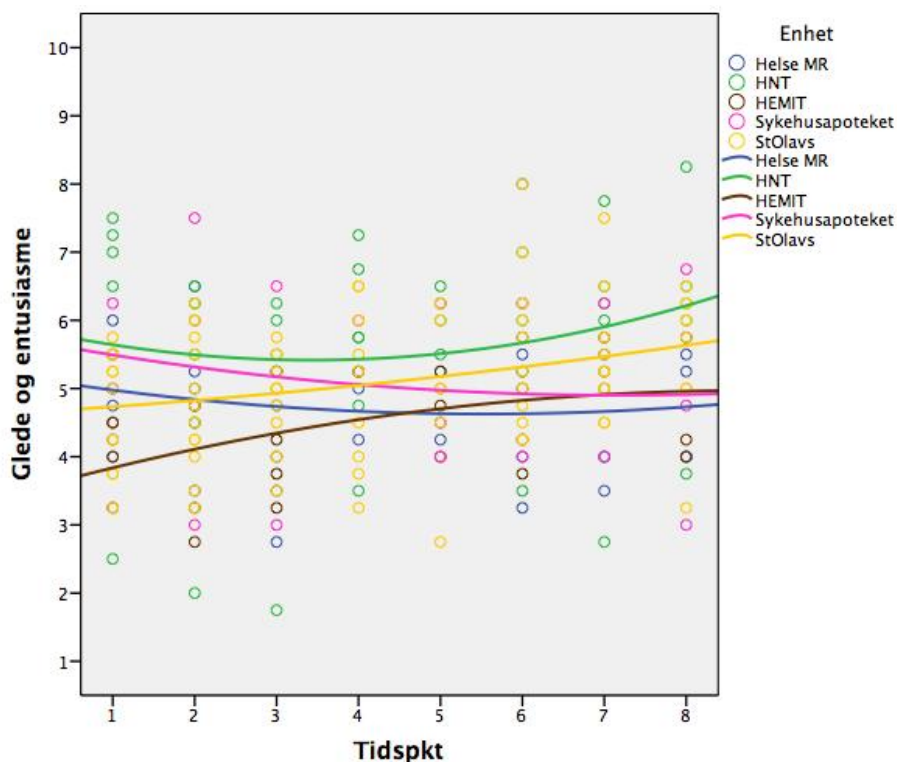
Lineær blandet modell

Hovedanalyse av data ble foretatt med en flernivåanalyse, *linear mixed model* (LMM), med maximum likelihood estimat (ML). Denne metoden kartlegger endring over tid, og undersøker hvorvidt tid og gruppebetingelse (i.e. helseforetak) har en effekt på opplevelsen av en sunn omstillingsprosess og glede og entusiasme, i forbindelse med omstillingen. Utfallet er her skårer på HCPI og GE. Forklaringsvariabler er gruppebetingelsen for subjektene, altså hvilket helseforetak de tilhører, samt tiden. Tidspunkt refererer til måneden målingene ble foretatt og går fra 1 til 8, fra april til desember med unntak av juli.

Antakelsen om normalfordeling ble møtt med *kurtosis*- og *skewness*-verdier på rundt null, og hvor PP-plot viste at datapunkt faller langs diagonalen av de forventede z-skårene. Antakelsen om at manglende data mangler ved tilfeldigheter ble møtt ved Little's MCAR test, hvor $\chi^2 = 96.397$, $df = 90$, $p = .303$.

Deskriptiv figur nedenfor viser alle datapunkt, med HCPI-skåre plottet mot tidspunkt, og GE plottet mot tidspunkt. Glattede linjer er vist for hver av enhetene. Plottet for HCPI viser en svak økning i skårer over tid for St. Olavs og Hemit, en svak reduksjon i skårer over tid for Helse MR, og ingen merkbar endring over tid for Sykehusapoteket og HNT. Plottet for GE viser at HNT, St. Olav og Hemit tenderer til en økning i skårer på GE over de åtte månedene, mens for Sykehusapoteket og Helse MR viser kurvene en svak reduksjon i gjennomsnittsskårer på GE over perioden på åtte måneder.



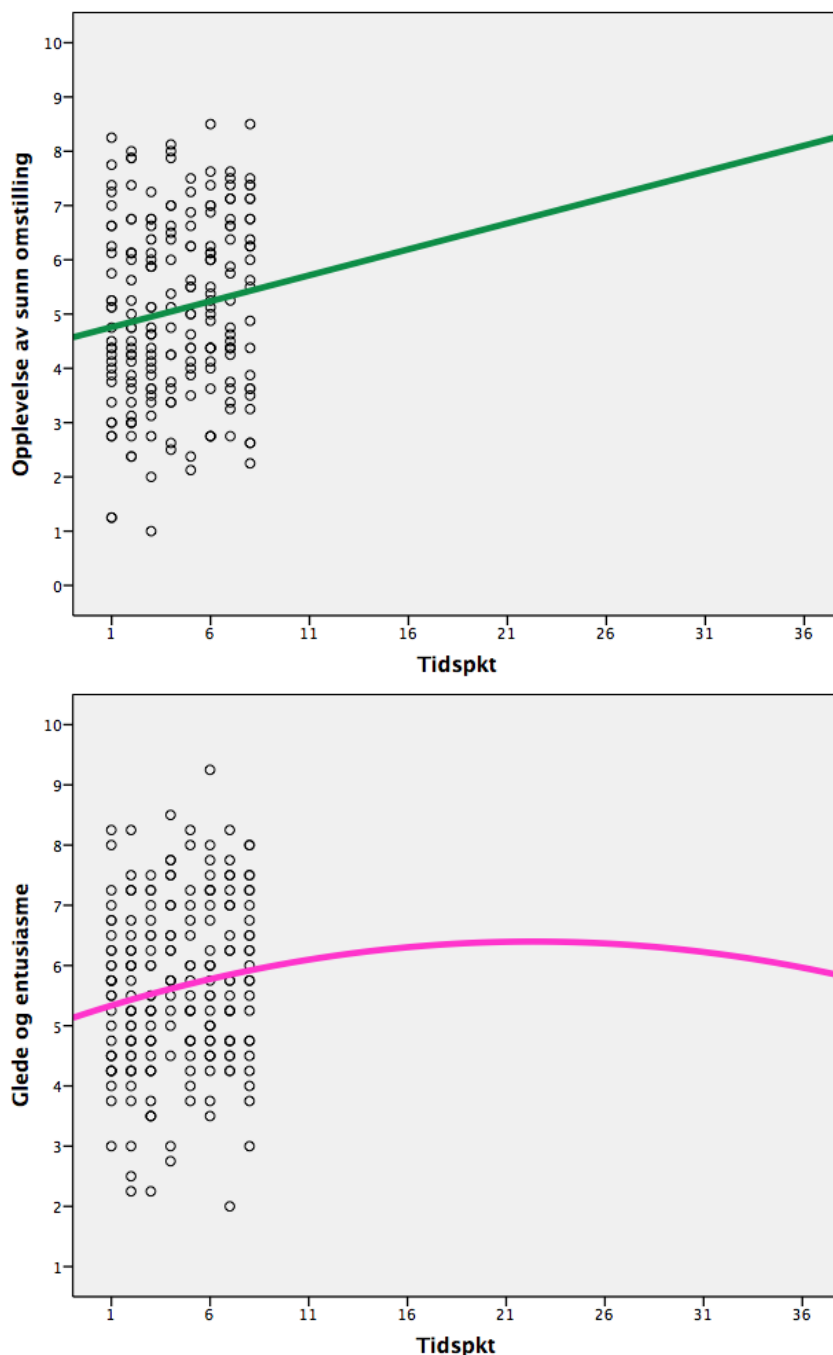


Figur 1. Scatterplot for gjennomsnittskårer på HCPI (s. 33) og GE (s. 34). Glattede linjer er vist for hver av enhetene.

En vekstmodell for HCPI over tid, viste en signifikant lineær trend for utvalget totalt, og videre vekstmodeller med henholdsvis kvadratisk og kubisk trend ble forsøkt testet (Tidspunkt², Tidspunkt³), men ingen av disse viste forbedringer og ble dermed forkastet. Den lineære vekstmodellen viste at skårer på HCPI varierte signifikant mellom deltakerne ved *baseline* (første måletidspunkt), og at de individuelle gjennomsnittsskårene varierte signifikant over tid. Utvalget viste en lineær økende trend over tid ved $Y = 4.52 + (0.1 * X)$, hvor predikert gjennomsnittsskåre på HCPI etter et år er 5.72.

En vekstmodell for GE viste både en signifikant lineær og kvadratisk trend for det totale utvalget. En kvadratisk trend tilsier at kurven vil ha en topp eller en dal. Den lineære vekstmodellen ble sammenlignet med den kvadratiske vekstmodellen. Sistnevnte beskrev data signifikant bedre ved $\chi^2(2) = 4.8, p < .001$. Plottet i figur 1 for GE viser at distriktene med høyest skårer ved *baseline* vil ha en kurve med en dal, mens distriktene med lave skårer ved *baseline* vil ha en kurve med en topp. Trenden er kun en tilnærming, og som nevnt kan både en lineær og en kvadratisk trend beskrive endringen i responser over tid for GE, men den kvadratiske trenden viste en bedre fit til data.

Vekstmodellen viste videre at skårer på GE ved første måling varierte signifikant mellom individer ($p = .005$), men variasjonen var ikke signifikant ulik over tid. Utvalget viste en kvadratisk trend i responser over tid ved $Y = 5.23 + 0.1 * X + (-0.00233) * X * X$. Predikert gjennomsnittskåre på GE etter et år vil være 6.09. Predikert gjennomsnittskåre etter tre år vil være 5.81, som bekrefter at kurven for utvalget totalt, har en topp. En fremstilling av vekstkurven for HCPI og GE over tre år er vist i figur 2 på neste side, hvor veksttrenden i kurvene kommer mer tydelig fram.



Figur 2. Fremstilling av vekstkurven for HCPI (s. 36) og GE (s. 37) over tre år.

For å undersøke om variasjonen mellom individuelle skårer kunne attribueres til hvilken enhet respondentene tilhører, ble videre analyser med mixed model foretatt. I grunnmodellen, Modell 1, ble det brukt en enkel standard kovariansstruktur for gjentatte målinger, *diagonal*, som antar lik varians over alle måletidspunkt. Personvariabelen ble spesifisert som subjekt, med tidspunkt som gjentatt måling. Videre ble enhet og tidspunkt spesifisert som faste effekter, med et interaksjonsledd mellom enhet og tidspunkt for å undersøke om gruppene presterte ulikt over tid. Siste tidspunkt og siste distrikt blir automatisk referanse kategorier i analysen, og dette gjaldt tidspunkt ”desember” og distrikt ”St. Olav”.

For både HCPI og GE indikerte analysen at hvilken enhet man tilhører har en signifikant effekt på opplevelsen av omstillingen, og glede og entusiasme i forbindelse med omstillingen ($F_{\text{HCPI}}(4,100) = 3.4, p = .010, F_{\text{GE}}(4,84) = 3.5, p = .010$). Interaksjonsleddet og tidspunkt hadde ingen effekt på utfallet av verken HCPI eller GE og ble vurdert fjernet for å kunne kjøre enklere modeller, men ble beholdt etter ønske om å teste modellene under en annen kovariansstruktur i en alternativ modell, med tillegg av tilfeldige effekter.

I den alternative modellen, Modell 2, ble kovariansstrukturen byttet til *heterogeneous autoregressive first order regression, AR(1) Hetero*, for å kunne estimere varianskomponentene i analysen under mer realistiske forhold. Her antas det at variansen mellom måletidspunkt ikke behøver å være lik, og at korrelasjoner mellom målinger gjort nært hverandre vil være sterkere enn korrelasjoner mellom målinger gjort fjernt fra hverandre i tid. Dette er en god struktur som passer longitudinelle data godt, ettersom den tar høyde for innengruppekorrelasjoner av skårene ved hvert måletidspunkt. Tidspunkt ble spesifisert som både en fast og tilfeldig effekt, som tillater at tidseffekten kan være ulik over gruppene. Denne tilfeldige delen av analysen inneholder residualer som består av uforklart variasjon blant individene fra tidspunkt til tidspunkt. Analysen viste at interaksjonsleddet hadde en signifikant effekt på utfallet av HCPI ($F(4,20) = 3.6, p = .022$), som tilsier at minst en av gruppene skårer signifikant forskjellig fra referansegruppen over tid. For GE indikerte analysen at gruppetilhørighet hadde en signifikant effekt ved $F(4,27) = 2.8, p = .045$, som tilsier at minst en av gruppene har et gjennomsnitt som er signifikant ulikt fra referansegruppen, men ikke over tid. Grunnmodellen ble sammenlignet med den alternative modellen. Den alternative modellen viste en klar forbedring, noe som var forventet, men likevel nødvendig å teste for å kunne spesifisere en slutfunksjon. Modellene ble sammenlignet ved log likelihood (-2LL) og Akaike's informasjonskriterie (AIC). Både -2LL og AIC-verdiene var redusert ved Modell 2, som tilsier at feilmarginer minket, og at den

alternative modellen bedre beskriver data. For å se om Modell 2 var signifikant bedre enn grunnmodellen, ble kjikvadratet regnet ut og testet opp mot kritisk verdi. Modell 2 var signifikant bedre enn Modell 1 for både HCPI og GE, som oppsummert i tabell 5 nedenfor.

Tabell 5. Oppsummering av testmodeller, og sammenligning av informasjonskriterier.

Mål	Modell 1		Modell 2		Modell 1 – Modell 2	
	-2LL(21)	AIC	-2LL(22)	AIC	$\chi^2(1)$	p
HCPI	768.1	784.1	598.5	622.5	145.6	< .001
GE	701.1	717.1	550.0	574.0	151.1	< .001

Opplevelse av sunn omstilling, HCPI.

I estimatene av de faste effektene viste analysen at Helse Nord-Trøndelag hadde en signifikant høyere gjennomsnittsskåre på HCPI ved oppstart, sammenlignet med St. Olav ($b = 2.09$, $t(28) = 2.6$, $p = .012$). Koeffisienten for tidspunkt representerer gjennomsnittøkningen i HCPI for hver påfølgende måned for referanseenheden, St. Olav. Den viste en signifikant økning ($b = .15$, $t(20) = 2.9$, $p = .008$). Interaksjonen representerer forskjellen i kurvene for de andre enhetene sammenlignet med referanseenheden, og månedøkningen var signifikant lavere for Helse MR ($b = -.30$, $t(31) = -3.2$, $p = .004$) sammenlignet med St. Olav. Variansestimaterne ved Wald Z-statistikken viste at variansen for gruppene ikke var lik null, som indikerer at den tilfeldige effekten ikke bør forkastes fra modellen. Gjennomsnittsestimatene for HCPI for alle åtte måneder viste at den største forskjellen i gjennomsnittsskåre var mellom St. Olavs ($M = 4.42$, $SE = .37$) og HNT ($M = 6.05$, $SE = .57$).

Glede og entusiasme, GE.

Analyse av de faste effektene i modellen indikerte at HNT hadde signifikant høyere gjennomsnittsskåre på GE ved oppstart sammenlignet med St. Olavs ($b = 1.3$, $t(26) = 2.3$, $p = .026$). St. Olavs hadde en signifikant gjennomsnittlig økning i skåre på GE fra måned til måned ($b = .09$, $t(20) = 2.1$, $p = .045$), og Helse MR skårte signifikant lavere på GE over tid, ($b = -.18$, $t(19) = -2.3$, $p = .028$), sammenlignet med St. Olavs. Variansestimaterne ved Wald Z-statistikken viste at variansen for gruppene ikke er lik null, som indikerer at den tilfeldige effekten bør forbli i modellen. Gjennomsnittsestimatene viste at den største forskjellen i gjennomsnittsskåre på "glede og entusiasme" var mellom St. Olavs ($M = 5.15$, $SE = .30$) og HNT ($M = 6.30$, $SE = .47$).

Ettersom analysene indikerte at gruppetilhørighet har en effekt på responsen, var det av interesse å undersøke gruppenes skåringer på ulike dimensjoner av HCPI, e.g. fire konstrukter. Analysen ble kjørt på følgende variabler; *konstruktiv konflikthåndtering*, *tilgjengelige ledere*, *rolleavklaring*, og *bevissthet om normer og mangfold*, med samme faste og tilfeldige effekter, samt ARH1 kovariansstruktur.

Konstruktiv konflikthåndtering.

Det ble funnet at gjennomsnittlig skåre ved oppstartsmåned var signifikant forskjellig fra null ($F(1,28) = 127, p < .001$), som vil si at den lineære endringsraten ikke var konstant, men det var en økning over tid. Videre ble det funnet at hvilket helseforetak en tilhører har en effekt på hvordan en opplever konstruktiv konflikthåndtering ($F(4,27) = 3.2, p = .028$). Enhetene hadde også ulik opplevelse av konstruktiv konflikthåndtering over tid ($F(4,23) = 3.3, p = .028$). I estimatene av de faste effektene var HNT signifikant mer enige i påstandene som inngår i konstruktiv konflikthåndtering, sammenlignet med St. Olav ($b = 2.9, t(26) = 3.1, p = .004$). Helse MR skårte signifikant lavere enn St. Olav på konstruktiv konflikthåndtering over tid, som vil si at for hver økning i tid, her én måned, skårte Helse MR i snitt .40 mindre enn St. Olav ($p = .007$). Estimater av gjennomsnittsskårer på konstruktiv konflikthåndtering viste størst forskjell mellom HNT ($M = 6.18, SE = .64$) og St. Olav ($M = 4.17, SE = .41$)

Tilgjengelige ledere.

Det ble funnet at gjennomsnittlig skåre ved oppstartsmåned var signifikant forskjellig fra null ($F(1,29) = 134, p < .000$), som vil si at den lineære endringsraten hadde en økning fra start til slutt. St. Olavs hadde i snitt en signifikant økning per måned, i gjennomsnittsskårer på tilgjengelige ledere ($b = .21, t(17) = 3.2, p = .005$). Interaksjonseffekten viste at gruppene hadde en signifikant ulik opplevelse av tilgjengelige ledere over tid ($F(4,17) = 7, p = .002$). Både Helse MR og HNT hadde signifikant høyere gjennomsnittsskåre på tilgjengelige ledere sammenlignet med St. Olavs, men Helse MR skårte signifikant lavere enn St. Olavs over tid ($b = -.56, t(16) = -4.6, p < .000$). Gjennomsnittsestimatene viste at HNT ($M = 7.6, SE = .84$) generelt er mer enige i påstandene som hører under tilgjengelige ledere sammenlignet med St. Olavs ($M = 5.09, SE = .54$).

Ingen signifikante effekter ble funnet for *rolleavklaring* eller *bevissthet om normer og mangfold*.

Resultater del 2: Etnografisk arbeid

Nyhetsbrev

Gjennom HMN LØs nyhetsbrev fra januar til desember 2014, ble det funnet noen interessante aktiviteter og handlinger som kan tenkes å ha hatt betydning for responsen på spørreundersøkelsen. Under følger en oppsummering av, det som for oppgavens del utpeker seg som, de viktigste hendelsene og som er særlig relevant for å bygge en grundig forståelse for omstillingsprosessen. Ettersom oppgavens undersøkelse startet i april vil jeg ta for meg nyhetsbrevene som går fra mars til november. Grunnen til at mars er inkludert, og ikke desember er på grunn av at deltakerne besvarte undersøkelsen i starten av hver måned, og det er dermed opplevelsene fra måneden før som er gjeldende.

Nyhetsbrevet for mars beskrev arbeidet med spesifikasjonsfasen, i form av at ulike team jobbet sammen i workshops. I tillegg ble det etablert et, fagråd som skal gi råd og vurderinger underveis i prosessen. I april fikk HMN LØ opprettet enda en faggruppe, som skal jobbe med spesifikke detaljer innenfor systemet, som registrering av varenavn. Faggruppen skal samarbeide med de lokale innføringsprosjektene for å ivareta kommunikasjonen og den lokale innvolvingen. Dette kan være et nyttig tiltak som fremmer en kollektiv planlegging av den organisatoriske endringen. I følge DiFonzo og Bordia (1998) vil større grad av involvering i endringen generere bedre idèer, og sikre videre samarbeid mellom alle deler av organisasjonen. I mai begynte de med planene for opplæring av de ulike brukerne, og styringsgruppene hadde avviklet sine første styringsgruppemøter. I mai jobbet de også med å rekruttere prosjektmedarbeidere innen regnskap, logistikk, opplæring og endringledelse som skal starte arbeidet i august. I tillegg var HMN LØ på besøk hos St. Olavs og Hemit den 15. mai. Formålet var å få et nærmere innblikk og forståelse for deres arbeidsprosesser, og hva om er viktig å ta hensyn til når det nye systemet skal brukes. I løpet av juni var prosjektet i gang med flere av de store og mer kompliserte prosessene. På grunn av kompleksiteten til disse prosessene måtte prosjektet involvere og benytte seg av fagkompetanse i fagrådet og andre ressurser i foretakene. Arbeidet med å etablere kommunikasjonsplaner ble nå startet, og informasjon om innføringsprosjektene ble lagt ut på Hemit sine hjemmesider og på intranettet. I juni ble det foretatt en kartlegging av vareflyten og informasjonsflyten ved St. Olav, for å forstå hvordan alle prosesser er knyttet sammen, og i august gikk de inn i siste del av spesifikasjonsfasen. De hadde med dette en ny milepæl godkjent. Det var også et lengre intervju med hovedaktører i prosjektet, hvor det blant annet ble beskrevet at det er en kamp om de gode ressursene for prosjektet. De ønsker å jobbe med

å få foretakene til å innse at de må stille med de beste folkene for at endringen skal lykkes. I september arbeidet de med å teste systemet for feil, og i oktober var representanter fra Helse MR og HMN LØ på besøk ved sykehuset i Ålesund for å få innblikk i deres hverdag, gjennom samme kartlegging som de brukte på St Olav. HMN LØ arrangerte også en konferansesamling på Stjørdal i slutten av oktober, hvor jeg deltok som observatør. Formålet med samlingen var å presentere den fremtidige logistikk og økonomiløsningen, og vise omfanget av endringene. Med dette ville de bidra til forståelse for de forberedende aktivitetene foretakene må gjennomføre. I november hadde ledelsen ved HMN LØ utviklet og publisert en ordliste, på bakgrunn av tilbakemeldinger på at enkelte ord og uttrykk i nyhetsbrevene og andre dokumenter var vanskelige å forstå.

Deltagende observasjon

I forbindelse med endringen i HMN LØ beskrev St. Olav at deres hovedutfordring vil være å nå ut med rett informasjon til alle som vil bli berørt, ettersom nye rutiner er krevende både for organisasjonen som helhet og for individene. De ønsker at de ansattes energi skal kanaliseres mot oppgaveløsning, og at minst mulig går til spille i frustrasjon. Helse MR beskrev at det er viktig for dem at det blir en felles plattform, med like arbeidsprosesser. De fortalte at de tidligere har vært desentralisert og sårbar organisasjon, fordi deres systemer i liten grad er knyttet til resten av regionens. For HNT kom det frem at deres hovedutfordring vil være å få frigjort nok ressurser til planlegging og innføring, samtidig som driften i foretaket skal gå som normalt, og for Sykehusapoteket ville den viktigste oppgaven være informasjon- og kommunikasjonsarbeidet ut til alle apotekene. Hemit fortalte at deres hovedutfordring vil være å gjøre foretaket mottakelig for endring ved hjelp av god kommunikasjon, og jevnlig informasjon om prosjektet. De nevnte at personer som er tiltenkt en nøkkelrolle i innføringsprosjektet allerede er tungt belagte under implementeringen, og de mener derfor en utfordring vil være å sørge for tilstrekkelig med ressurser og kompetanse.

Samtaler med involverte: St. Olav

St. Olav beskriver at de, i tillegg til implementeringen av HMN LØ, stadig har prosjekter og endringer som foregår i organisasjonen. Parallellt med HMN LØ skjer en stor endring som krever mye ressurser fra de ansatte. De indikerer likevel at det ikke føles overbelastende, noe de mener skyldes at St. Olav ikke er pilotdistriktet for HMN LØ, slik de har vært ved lignende endringer. De nevner at de tidligere har gjennomgått en endring av helsetjenestens systemer, da på et nasjonalt nivå, men det ble aldri fullført. St. Olav beskriver

HMN LØ som en endring som skjer ”over dem”, hvor de forholder seg til det som blir bestemt. De viser likevel høy grad av informasjonsrelatert proaktivitet, ved at de på egenhånd søker ut informasjon om det som skjer i organisasjonen, og det som skjer i forbindelse med HMN LØ. I samtalene kom det frem at St. Olav har sterke organisatoriske verdier når det gjelder nøyaktighet og integritet. Uaktsomhet kan føre til store økonomiske tap for organisasjonen, eller fatalitet for pasienter, og det er derfor viktig å vite både hva man selv gjør, målet med hva man gjør, og å vite hva andre gjør, gjennom åpen og ærlig kommunikasjon. Faglig åpenhet virker å være en fremtredende verdi i enheten, og det formidles at det er kort vei til nærmeste leder. Hverken regnskap eller logistikk virker å ha spesielt mye innflytelse på endringer som skjer i organisasjonen, men de virker å ha en sterk tillit til sin nærmeste leder, og avgjørelser som tas på høyere nivå. På logistikkavdelingene, som vil bli berørt i stor grad, har det visstnok vært svært lite informasjon å få om HMN LØ-endringen. De er klar over at de skal få et nytt system, og gleder seg til dette fordi det vil gjøre arbeidsprosessene enklere, men de vet ikke når, eller hvordan, eller hvilke konsekvenser dette vil få for dem. De nevner også at en generell følelse ved avdelingen er skepsis rundt endringer, fordi de har vært igjennom et par omstillinger tidligere som ikke var virkningsfulle. Ansatte på logistikkavdelingen nevner at de har fått mer informasjon om prosjektet via diverse universiteter og høyskoler som har kontaktet dem av interesse for prosjektet, enn fra sine ledere eller prosjektledelsen i HMN LØ.

Samtaler med involverte: Helse Nord-Trøndelag

HNT opplever å være inne i en spennende fase med innføring, selv om det ser ut til å bli forsinket. Datoene for oppstart blir stadig forflyttet, og det oppleves ikke som positivt. De opplever derimot selve endringen som positiv. De ansatte gleder seg, men frykter samtidig for det som eventuelt ikke vil fungere. HNT beskriver at de vil få mye mer opplæring og oppfølging enn det de andre foretakene vil få, ettersom de er foretaket som først skal begynne bruken med det nye systemet. Til gjengeld vil HNT stå for mye av støtten til de andre foretakene når de begynner å bruke systemet. Under startfasen har HNT blitt kontinuerlig oppdaterte, og kanskje mer oppdaterte enn de andre foretakene. De har flere representanter i fagrundene i prosjektet, og de beskriver å ha mer mulighet for å delta i uformingen av systemet. De sier at jo nærmere de kommer oppstart for bruk av systemet, jo mer engasjerte er de ansatte. HNT mener selv at de er mer involverte og engasjerte enn de andre foretakene, ettersom de har kommet lengre i prosessen. De beskriver at det snakkes mye i gangene om HMN LØ, og at man informerer og orienterer hverandre i stor grad. HNT indikerer høy grad

av tilhørighet til prosjektet, og føler det er ”sitt prosjekt”. De beskriver at de er svært aktive i prosjektet, og opplever å ha innflytelse i prosessen med å utvikle det nye systemet. De beskriver å oppleve kommunikasjon som ”noe litt vanskelig”, selv om de viser stor grad av faglig informasjonsdeling. Det beskrives imidlertid at ledere ikke har kapasitet nok til å ta inn over seg all informasjon. Ansatte og ledere deler derfor kun høyst nødvendig og relevant informasjon med hverandre. HNT viser i liten grad proaktivitet når det gjelder å aktivt søke ut informasjon om det som foregår i bedriften. Igjen, de opplever å ikke ha tid til en slik form for proaktivitet, og stoler på at de får den informasjonen de trenger. Foretaket viser stor grad av både deling av informasjon og åpenhet til informasjon, ved møtevirksomhet og mellom avdelinger.

Diskusjon

Utgangspunktet for denne undersøkelsen var å bidra til økt forståelse for hvordan ansatte fra ulike enheter i organisasjonen opplever den samme omstillingen over tid. Resultatene fra undersøkelsen indikerer at holdninger til omstillingen endres over tid, og at den samme omstillingsprosessen oppleves ulikt mellom enheter av organisasjonen. Resultater fra det etnografiske arbeidet indikerer at enhetene har ulik grad av involvering i endringsprosjektet, samt at informasjonsvirksomheten varierer mellom dem. I diskusjonsdelen drøftes sammenhenger og mulige forklaringer på disse funnene. Videre presenteres de metodiske hensyn for undersøkelsen og hvilke betraktninger som er foretatt i etterkant av studien. Til slutt vil jeg skildre implikasjoner, og drøfte videre forskning.

Sammenhenger og mulige forklaringer

Det kan virke som om omstillingsprosessen oppleves som sunnere og sunnere etterhvert som de ansatte får tid til å la endringen synke inn og informasjon om hva endringen vil innebære, øker. Mer informasjon, mer kontakt med prosjektledelsen, mer dialog og det at man nærmer seg målet, kan være grunnen til en lineær økning i skårer på HCPI over tid. Det å kunne bli mer kjent med endringen vil kanskje øke de positive holdningene for endringen. Spørreundersøkelsen hadde spørsmål som omhandlet tilgang på informasjon, åpen dialog og tilgjengelige ledere. Det kan tenkes at disse elementene vokser i takt med at omstillingen sakte men sikkert når sine mål og ankres på plass. Når omstillingen først er implementert og i bruk, er det naturlig å tenke at de ansatte er positive til den nye situasjonen, dersom de opplevde omstillingsprosessen som sunn. Det kan derfor se ut som om sunnhet avler sunnhet. Selv etter omstillingen er ferdig og endringen er i bruk, kan det tenkes at de ansatte vil se

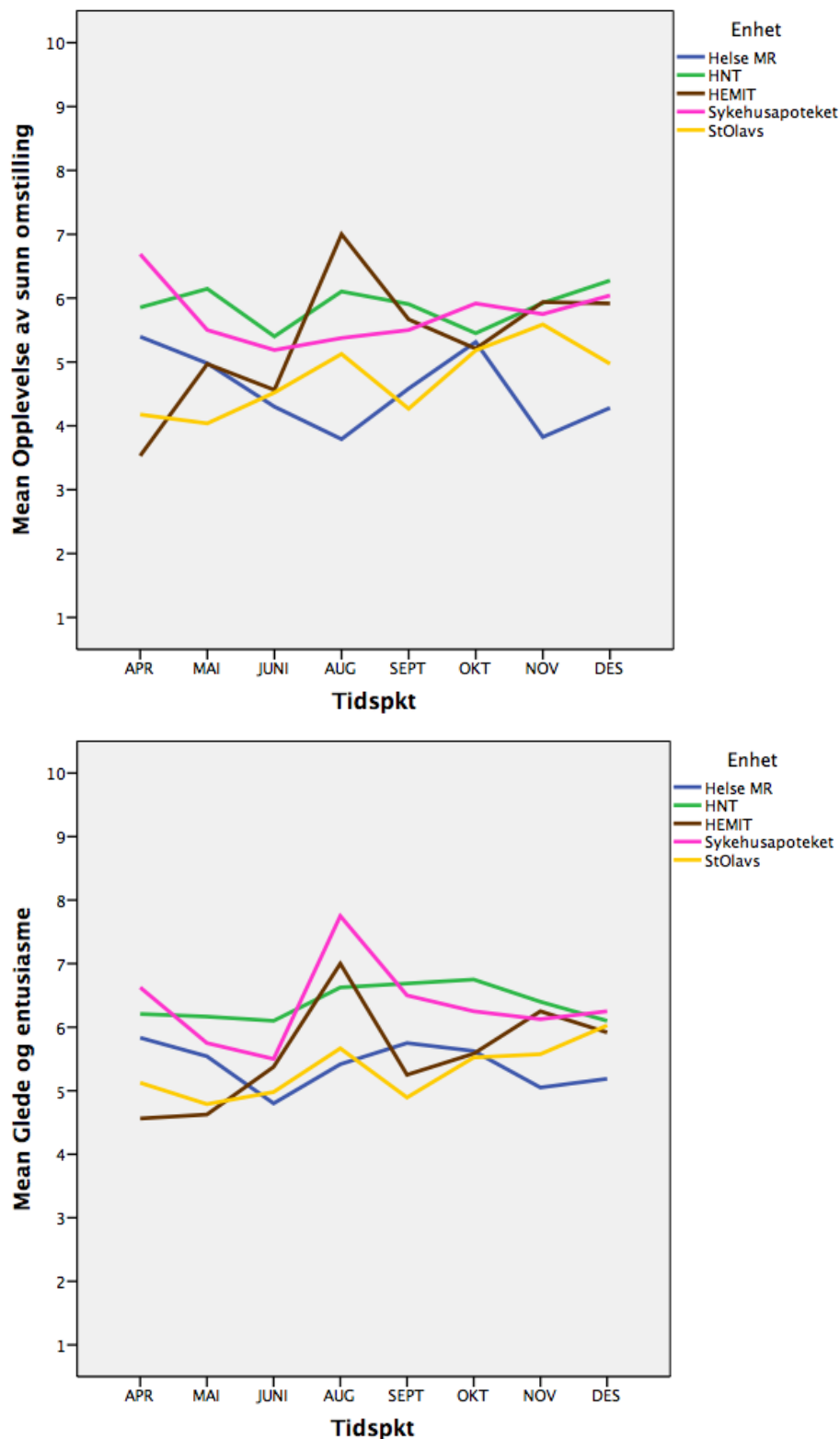
tilbake på omstillingen som positiv og sunn, fordi en nå mest sannsynlig befinner seg i en forbedret situasjon *på grunn av* omstillingen. Når det gjelder glede og entusiasme, hadde de fleste foretakene en økning i skårer på GE under de åtte månedene for undersøkelsen, men dette vil i følge vekstmodellen endres i negativ retning over lengre tid. Det er logisk å tenke seg at jo lengre tid det går etter omstillingen er ferdig, når endringen er implementert og i bruk, jo mindre engasjerte og entusiastiske vil ansatte være, ettersom endringen allerede er blitt en del av arbeidshverdagen. Glede og entusiasme er emosjoner som kanskje oppleves i mer nærhet til selve omstillingsprosessen. Man er trolig nok ikke like entusiastiske når den nye situasjonen er blitt dagligdags. Det hadde vært interessant å undersøkt respondentene i etterkant av prosjektet, når det nye systemet var i bruk, og se om skårene på glede og entusiasme faktisk var lavere, og om skårene på HCPI var høyere, etter tre år.

I materialet er det derimot et unntak fra de økende trendene i skårer, særlig på HCPI. For Helse MR sin del, virker omstillingen å bli verre over tid. Dette kan komme av at Helse MR allerede var i en turbulent endringsperiode. Helse MR har i løpet av 2014 hatt mye på plakaten i form av omrokking, flytting og reorganisering av ulike avdelinger. I juni ble det vedtatt at ambulansetjenesten i Helse Møre og Romsdal skulle overføres til sykehusforetakene i 2015 (www.aftenposten.no, 7. april, 2014). Før sommeren ble det også vedtatt at barneavdelingen ved sykehuset i Ålesund skulle ha sommerstengt, noe som skapte furor i mediene (www.nrk.no, 7. april, 2014). På toppen av dette ble det i løpet av sommeren vedtatt at sykehuset i Ålesund skulle flyttes til Molde (www.nrk.no, 7. april, 2014). Det er naturlig å tenke at disse omveltningene som har skjedd hos Helse MR i 2014, vil ha hatt en påvirkning på responsen for hvordan de opplever omstillingen i forbindelse med HMN LØ. Prosjektledelsen i HMN LØ har kanskje ikke vært nok tilstede for Helse MR under disse omveltningene, informasjon kan ha gått tapt, det kan ha vært lite ressurser til overs for gjennomføring av lokale tiltak. Usikkerhet vil sannsynligvis ha preget de ansatte i Helse MR, og dermed gitt utslag i negative holdninger til endringsprosjektet. Det kom frem under samtaler at Helse MR har opplevd seg selv som en desentralisert og sårbar organisasjon, med lite tilnytning til de andre foretakene. Deres geografiske plassering gjør at Helse MR er foretaket som er lengst unna prosjektets kjerne og dens ledelse. Den fysiske avstanden kan ha utviklet en psykisk avstand til omstillingen.

Hvilken enhet man tilhører hadde en effekt på utfallet av opplevelsen av omstillingens sunnhet, under kriteriene tilgjengelige ledere og konstruktiv konflikthåndtering. Enhet hadde også en effekt på graden av opplevd glede og entusiasme i forbindelse med omstillingen. Dette støtter antakelsen om at ulike grupper kan ha ulike holdninger til en omstilling (Rashid

et al., 2004). Det ble derimot ikke funnet noen signifikante effekter for variablene *rolleavklaring* og *bevissthet om normer og mangfold*. Tidligere studier har vist at rolleavklaring og bevissthet om normer og mangfold er to av de fire komponentene som i stor grad preger ansattes opplevelse av en omstilling som sunn (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009; Tvedt, 2011). Resultatene i denne undersøkelsen indikerer at verken tid eller gruppetilhørighet hadde noen effekt på opplevelsen av rolleavklaring, eller ledelsens bevissthet om normer og mangfold, i forbindelse med en omstilling. Dette kan bety at deltakernes respons på disse variablene var såpass stabile over tid og grupper at det ikke ga utslag i noen endringsbaserte analyser. Bevissthet om normer og mangfold består riktig nok av kun én variabel i spørreskjemaet og kan dermed ha gitt lite data å gå på i forbindelse med de statistiske analysene. Når det gjelder rolleavklaring kan spørsmålene som inngår her ha virket irrelevante for respondentene, ettersom HMN LØ kun var i startfasene da undersøkelsen foregikk. Det var altså ikke noe nytt system å gi opplæring eller avklaring av roller i. Samtaler med foretakene indikerte nemlig at denne delen av spørreundersøkelsen var noe forvirrende, fordi formuleringen av spørsmålene tilsa at endringen allerede var ferdigstilt. Det som også ble tolket ut fra denne delen av samtalen, var at de involverte ikke opplever endringen som ”i gang”, selv om de har vært under omstilling siden 2012. Dette er et interessant aspekt ved de ansattes opplevelse av prosessen, hvor respondentene virker å definere omstilling som den faktiske sansbare endringen som de tar i bruk.

Endringstiltak er, som nevnt innledningsvis, frekvente men stort sett ikke suksessfulle. Dette underbygges av foretakenes beskrivelser av et endringsinitiativ som tok sted noen år før HMN LØ, som ikke ble fullført. Dette har ført til økt skepsis til HMN LØ-prosjektet ved St. Olav, på grunn av tidligere erfaringer med samme type omstilling som da ikke fungerte. Til tross for tidligere erfaringer, ble majoriteten av respondentenes holdninger til omstillingen mer positive over tid. Det er ikke snakk om særlig høye skårer, eller en veldig bratt stigning, men det er grunn til å tro at implementeringsprosessen generelt utviklet seg i positiv retning, og ble mer og mer godtatt av de ansatte i perioden fra april til desember 2014. Det ligger derimot resultater til grunn for å skille enhetenes opplevelse av prosessen. Mens noen enheter hadde stabile og relativt høye gjennomsnittskårer på HCPI og GE under hele undersøkelsesperioden, hadde andre enheter en merkbart utvikling, både i positiv og negativ retning.



Figur 3. Gjennomsnittskårer for hvert av foretakene, over åtte målinger, for HCPI (s. 50) og GE (s. 51).

Figuren ovenfor viser enhetenes gjennomsnittskårer på HCPI og GE for hver måned. Det er tydelig at enkelte foretak har svært ulike holdninger til omstillingen ved spesifikke tidspunkt. Disse ulikhetene kan attribueres til HMN LØ og foretakenes aktiviteter i

forbindelse med omstillingen, og andre kontekstuelle faktorer i perioden. Det er tydelig at det har skjedd noe i perioden fra mai til september, på både oppfatningen av omstillingen som sunn, og glede og entusiasme i forbindelse med omstillingen.

Aktiviteter og kontekstuelle faktorer

Gjennomsnittene viser at kun Hemit og HNT var mer fornøyde med omstillingsprosessen i mai, sammenlignet med april, selv om gleden og entusiasmen i forbindelse med endringen ikke endret seg. Dette kan være på grunn av at det er Hemit som er prosjektpådriver, og har som organisasjon mer innsikt og forståelse for det rent teknologiske som skal settes i drift, sammenlignet med de andre foretakene. HNT som pilotforetak har fått en annen type innsikt i endringsprosjektet enn de andre foretakene, og vil dermed være mer fornøyde med omstillingen som følge av opplevelsen av mer innflytelse, og det at de er med i fronten av omstillingen. Videre viser gjennomsnittene at alle foretak foruten St. Olav, var mindre fornøyde med omstillingen i juni sammenlignet med mai. Hemit hadde økt glede og entusiasme til omstillingen, selv om deres opplevelse av omstillingens sunnhet var redusert. Hemit er tydelig entusiastiske i arbeidet med å få dette nye systemet til å fungere, som kan komme av at de er en teknologisk rettet instans og forstår den nye løsningen og dens nytteverdi i større grad enn de andre foretakene. I følge Lines (2005) er forholdet mellom endringsrelaterte emosjoner og holdninger til endringen relativt enkel. Aktive, positive og entusiastiske ansatte har større sannsynlighet for å inneha positive holdninger til endringen (Lines, 2005). St. Olavs var mer fornøyde enn de andre foretakene, noe som kan være på grunn av at HMN LØ besøkte St. Olav i mai for å kartlegge arbeidsprosessene deres og understreke involvering. Når det gjelder de andre enhetenes mer negative holdninger, kan det grunnes i at arbeidet med de store og mer kompliserte prosessene som startet i juni gjorde at foretakene nå fikk se og føle mer på endringsprosessen som kommer, og de forstår at dette blir en omfattende endring. I tillegg benyttet HMN LØ seg av ressurser og fagfolk fra de enkelte foretakene, som kan ha gjort at ansatte sitter igjen med en følelse av å ha mindre ressurser på arbeidsplassen enn tidligere. De vil også kanskje ha mistet noen fagfolk eller ledere som de er vant til å ha tilgjengelige. At arbeidet med å utarbeide kommunikasjonsplaner startet relativt sent, kan i tillegg ha gitt en opplevelse av å ikke være tilstrekkelig informert. Alle ansatte i Helse Midt-Norge fikk i juni tilgang på mer informasjon, statusrapporter og dokumenter i forbindelse med omstillingen og det virker å ha hatt en positiv påvirkning på opplevelsen av omstillingen, som kan ha bidratt til den tydelige økningen i skårer på GE i august. Fra august til september viser gjennomsnittene at enhetene

var mindre fornøyde og mindre entusiastiske. August hadde mye fokus på ferdigstilling av spesifikasjonsfasen, arbeid med kommunikasjonsplaner, og opptak av prosjektmedarbeidere fra foretakene. Dette kan ha innebært høyere krav for de ansatte, i tillegg til at de kan ha mistet ressurser i form av kolleger som var valgt ut til å jobbe med kommunikasjonsplaner og som ble satt inn i ulike prosjekt- og faggrupper. Positive ressurser for de ansatte er blitt funnet å ha en sammenheng med ønskede holdninger som emosjonelt og organisatorisk engasjement (Avey et al., 2008). Å fjerne ressurser uten å erstatte dem kan derfor ha ført til en mer negativ opplevelse av prosessen i september.

Kulturelle faktorer og normer

Organisatorisk endring utfordrer ”måten ting blir gjort på her”, og som et resultat av dette vil individer oppleve usikkerhet. De vil bekymre seg for å ikke klare å håndtere den nye situasjonen (Vakola og Nikolaou, 2005). Variasjonen i måten foretakene har taklet dette på, og på hvilken måte omstillingen er blitt tatt tak i, kan komme av enhetenes kulturer, og særlig deres normer for kommunikasjon og informasjonsdeling. Organisasjonskultur og subkultur kan ha ulike påvirkninger på ansatte (Lines, 2005). Det sosiale miljøet påvirker holdninger til endring, og kan være avgjørende for endringens utfall. Lok og Crawford (1999) viste at subkulturer var sterkere assosiert med engasjement enn organisasjonskulturen som helhet. Saksvik og Tvedt (2008) peker på viktigheten av å rette mer oppmerksomhet mot de lokale normene og mangfoldet i organisasjonen for å gjennomføre sunne omstillingsprosesser. Lokale normer kan i stor grad knyttes til organisasjonens kultur, hvor organisasjonskulturen bygges på grunnlaget av felles normer og verdier. Prosjektledelsen i HMN LØ opprettet lokale innføringsgrupper for hvert av foretakene, som skulle ha ansvar for forberedende aktiviteter før idriftsettelse av LØ-endringen. Det har ikke kommet tydelig fram om dette er gjort for å ivareta oppmerksomheten for de lokale normene for hvert av foretakene, eller om det ble gjort med fokus på prosjektets effektivitet. Resultatet kan uansett ha vært at tilstedeværelsen av subkulturer ikke er blitt tilstrekkelig adressert, ettersom foretakene har fått mye ansvar for seg selv, og dermed fremdeles er lukkede lokale systemer under totalsystemet. Dette til tross for at alle skal igjennom den samme omstillingen.

Ut i fra samtalene med to av foretakene, kom det frem aspekter ved deres kulturer som er interessante å ta opp for å kunne se nærmere på hvordan subkulturene i Helse Midt-Norge spiller en rolle for omstillingsprosessen. HNT er førstemann ut med å begynne å bruke systemet, og har vært mer involvert i prosjektet helt fra starten av. Dette har nok gitt utslag i resultatene vi ser fra spørreundersøkelsen, hvor HNT ligger stabilt på topp i forbindelse med

hvordan de opplever omstillingen, og hvor mye de gleder seg og er entusiastiske til endringen som kommer. St. Olav virker ikke å være like engasjert i endringsprosjektet, men de viser likevel mer proaktivitet i forbindelse med informasjonsøking enn HNT. Det virker som informasjon, kommunikasjon og innvolvering er nøkkelkonsepter når det kommer til holdninger til omstillingen. Enhetene beskriver selv hvor mye informasjon og innvolvering de har hatt i prosjektet, og der den ene har erfart mer av disse elementene, har de også rapportert større grad av opplevd sunnhet i forbindelse med omstillingen, og større grad av glede og entusiasme. Selv om HNT virker å ha mindre kapasitet og tid til å være informasjonsformidlere på verken leder- eller ansattnivå, har de likevel høyeste skårer på hvordan de opplever informasjonen, kommunikasjonen og dialogen med sine nærmeste ledere og prosjektledelsen. De beskriver også at de snakker om prosjektet ved flere anledninger, både under faste møter og i gangene. Dette gjelder, så vidt jeg har oppfattet, ikke for St Olav i like stor grad.

I sammenheng med disse kulturuttrykkene er det også snakk om komponenter som er nødvendig for at en informasjonskultur skal kunne blomstre. I følge Curry og Moore (2003) er det seks elementer som er av stor betydning for opprettelsen og opprettholdelsen av en god informasjonskultur: kommunikasjonsflyt i organisasjonen, samhandling, tillit i det interne arbeidsmiljøet, gode informasjonssystemer, god informasjonsledelse, og klare retningslinjer for informasjon og kommunikasjon. For både St. Olav og HNTs vedkommende virker det som om de er langt på vei til å kunne etablere en solid informasjonskultur i sine foretak, da begge indikerte å ha gode informasjonssystemer de benytter seg av som intranett, mail og nyhetsbrev. De har beskrevet at det eksisterer en sterk tillit i det interne miljøet mellom både ledere og kolleger, samt har de begge klare retningslinjer for kommunikasjon, gjennom planer, krav til dokumentasjon og maler for de fleste arbeidsprosesser. Når det gjelder kommunikasjonsflyt, kan det virke som St. Olav har mer å hente, iallefall i forbindelse med HMN LØ-prosjektet, da enkelte avdelinger ved St. Olav fortalte at de ikke hadde fått noen informasjon om endringen, og svært få visste noe som helst om endringen annet et at det innebærte å få et nytt system. Dette går også litt over i punktene om samhandling og informasjonsledelse, ettersom avdelingene ved St. Olav virker å være relativt adskilt informasjonsmessig, ettersom en av avdelingene ved St. Olav ikke virker å ha fått nok informasjon om endringsprosjektet, noe som indikerer svak informasjonsledelse. St. Olav viste seg derimot å være svært proaktive i forbindelse med egen informasjonssøken. For HNT ble det beskrevet at kommunikasjonsflyten i foretaket var tilfredsstillende, selv om kommunikasjon ble beskrevet som et vanskelig emne. Samhandlingen i HNT ble også

beskrevet som god, da de har vært nødt til å samarbeide mye på tvers av avdelinger og fagområder i forbindelse med omstillingen. Ansatte nevnte at kun høyst relevant og nødvendig informasjon formidles til leder, og at de selv opplever å få kun nødvendig og relevant informasjon fra leder. Dette kan virke tvilsomt, men det indikerer imidlertid god informasjonsledelse (Curry & Moore, 2003). HNT og St. Olav virker å være mest ulike når det kommer til involvering og engasjement i prosjektet, noe som kan attribueres til foretakenes kommunikasjon og informasjonsflyt, og mengden informasjon og involvering de har fått fra prosjektledelsens side. De fleste ser på kommunikasjon som informasjon gitt og forstått til mottaker, og noe informasjon gitt og forstått tilbake igjen. I følge Koschmann (2010) baserer denne forståelsen seg på matematikk, utviklet for å forstå kommunikasjon i dataprosessering, og er dermed ikke egnet for å beskrive menneskelige interaksjoner. Å undersøke organisatorisk kommunikasjon er derfor å undersøke de sosiale prosessene. Organisasjoner har ingen mening uten de menneskelige interaksjonene, og de handlingene vi gjør gjennom kommunikasjon (Koschmann 2010). Disse handlingene gjøres igjen reelle gjennom forhold som for eksempel omstillinger eller konflikter, men i slike komplekse prosesser er det naturlig nok mye mer som foregår enn en ren informasjonsutveksling. Koschmann (2010) foreslår at dersom en undersøker kommunikasjonsprosessenes implikasjoner, og hvilke måter å kommunisere på som fører til forbedring og forebygging, vil det gi et bedre forklarende rammeverk for organisasjoner. Dette innebærer å identifisere hvilke type normer organisasjonen har for innhenting og utveksling av informasjon om det som foregår på arbeidsplassen (Koschmann 2010). Hvor informasjonen deles, altså hvor man snakker sammen, og når man snakker sammen kan være utslagsgivende for arbeidsmiljøet, og vil sette et preg på den generelle organisatoriske kulturen. Typen informasjonskultur det opereres med kan også være utslagsgivende for gjennomføringen av endringer (Curry & Moore, 2003). Det er derfor grunn til å tro at informasjonskultur i stor grad vil avgjøre på hvilken måte de ansatte har innflytelse på det som skjer på arbeidsplassen.

Oppsummering

Det er viktig å påpeke at ansatte kan yte motstand mot endring fordi de besitter annen informasjon enn det ledelsen gjør, og dermed ser utfordringer eller konsekvenser av endringen som kanskje er vanskeligere for ledelsen å se (Bernstrøm, 2014). Usikkerhet fører til at ansatte aktivt søker ut informasjon (Kramer, 2004). HNT beskrev i sine samtaler at de i liten grad søker ut informasjon om endringen eller det som foregår i organisasjonen på egenhånd. Dette kan bety at HNT føler lite usikkerhet i forbindelse med endringen, og dette

igjen kommer muligens av tilstrekkelig med involvering i prosjektet, og en følelse av tilhørighet til det. St. Olav indikerte mer skepsis til endringen, og er ikke aktive pådrivere i prosjektet. Likegyldighet kan imidlertid være en sterk mostand når det er behov for å aktivere ansatte til endring (Bernstrøm, 2014). St. Olavs' skepsis kan ha med tidligere erfaringer med omstilling å gjøre. Clegg og Walsh (2007) understreker at ansatte som erfarer en rekke med endringsinitiativ, ikke vil se endring i et optimistisk lys, fordi de kan ha en oppfattelse av at de vil tape noe i jobben, eller at arbeidsmengden blir større. Eventuelt kan det være mistanke om at endring initieres for ledelsens personlige vinning (Clegg & Walsh, 2007). Bernstrøm (2014) belyser at det ikke er uvaling innenfor helsetjenester at ledelsen og ansatte har ulike verdier eller tanker om organisasjonens mål og visjoner. Det er typisk innenfor helsetjenesten at ledelsen må innrette seg etter politiske bestemmelser som for eksempel kostnadseffektivitet og nye lovkrav (Bernstrøm, 2014). I følge Clegg og Walsh (2007) er endringstiltak av systematisk art, og involverer endringer i både tekniske og sosiale forhold. Mesteparten av endringstiltak retter likevel det meste av oppmerksomheten mot det tekniske, fremfor det sosiale, og fokuserer for mye på å legge inn ressurser i teknologien, heller enn å håndtere de menneskelige og organisatoriske utfordringene de står ovenfor (Clegg & Walsh, 2007). Slik det kommer frem i samtalene med foretakene, er de ansattes fokus mye mer rettet mot pasienter og pårørende, og det å yte service til medlemmer av samfunnet, mens prosjektbeskrivelser av endringstiltaket nevner at grunnen til implementeringen er å få en effektiv løsning som kan spare penger. Selv om HMN LØ beskriver at de implementerer endringen for å oppfylle lovkravene og senke kostnader, har de også vært aktive med å forsøke å skape involvering og engasjement, slik at alle foretakene får en eierskapsfølelse til endringen. I mange endringer er det "ekspertene" som virker å eie endringen (Clegg & Walsh, 2007), som i dette tilfellet er systemutviklerene for den nye LØ-løsningen. Når systemet er ferdig implementert og klart til bruk, går ekspertene over på nye prosjekt og ledelsen og de ansatte i organisasjonen tar over (Clegg & Walsh, 2007). Dette strider i følge Clegg og Walsh (2007) mot prosessforståelsen av endringstiltak og synet på kontinuitet i omstillingen. De argumenterer derfor for et skifte i tankesett, fra endringsmottaker som *deltaker* i endringen, mot endringsmottaker som *eier* av endringen (Clegg & Walsh, 2007). Foretakene indikerte relativt ulike normer for informasjons- og kommunikasjonsvirksomhet, hvor den ene var aktivt informasjonssøkende, den andre ikke, og hvor den ene indikerte større grad av informasjonsflyt enn den andre. Fokus på kultur i organisasjonsendringer dekker andre områder av feltet som andre teoretiske tilnærminger ikke gjør (Bang, 2014). Det er derfor viktig å få innsikt i hvordan normer og verdier påvirker organisasjonen. Og hvordan

kultur kan gi et forklarende rammeverk på hvorfor de ansatte gjør som de gjør, i tillegg til hvorfor disse måtene *å gjøre ting på her* potensielt kan være vanskelige å endre (Bang, 2014).

Metodiske betraktninger

En longitudinell studie kan være belastende for deltakerne, noe som vil reflekteres i avtagende deltakelse. I tillegg til å være en etisk utfordring, vil det også være en utfordring for utvalgets representativitet, og kvaliteten av undersøkelsen generelt. Det bør derfor undersøkes om det finnes andre måter å skaffe den aktuelle informasjonen på (Hellevik, 2011). Det var ikke mulig å innhente samme type informasjon fra offentlige registre eller statistikk, dermed var spørreundersøkelsen en nødvendighet. Det er likevel grunn til å mene at undersøkelsen ikke har skapt overbelastning for deltakerne, ettersom mye informasjon også er hentet inn via nyhetsbrev, observasjoner og samtaler. Spørreundersøkelsen selv, er konsis nok og har lange nok måleintervall til at det ikke skulle føles belastende å delta.

En fordel ved å bruke selvrappoterende spørreundersøkelser er at det gjør det mulig å undersøke hendelser og holdninger i sin naturlige kontekst (Hellevik, 2011). En longitudinell spørreundersøkelse er unik i den forstand at det er mulig å samle tidsrelatert informasjon, og rapportere hendelser og oppfatninger i en kontekstuell sammenheng (Bolger, Davis og Rafaeli, 2002). Det gir kunnskap om årsaker, sammenhenger og konsekvenser av omstillingen etter hvert som den pågår. Likevel er det relativt lav kontroll i en slik stuide, og deltakelsen kan være lav, ettersom den krever mer av deltakerne enn andre typer undersøkelser (Bolger et al., 2002). Det burde derfor blitt vurdert å rekruttere flere deltakere enn det nødvendige minimum, og estimert rundt 15% frafall. Det kan derimot ha blitt en utfordring å rekruttere mange deltakere, ettersom det er vanskelig å si ja til å bidra i noe som ikke har en definert avslutning. Det er nemlig ingen konkret dato for undersøkelsens slutt, men det regnes av prosjektledelsen som et pågående prosjekt helt til implementeringsprosessen er over i 2016, noe deltakerne er klar over.

En dagbokstudie krever ofte at deltakerne er orientert og får opplæring i hvordan en skal utføre prosedyrene ved besvarelse (Hellevik, 2011). Dette har ikke vært et problem i denne studien, da den elektroniske spørreundersøkelsen lett lar seg gjennomføre uten opplæring eller ekstraordinær kunnskap innen data. Det er dessuten tydelig av spørreskjema når det skal besvares, hva som skal besvares, og hvordan det skal besvares. En spørreundersøkelse er derimot svært avhengig av respondentens retrospeksjon (Hellevik, 2011). Dette vil si at besvarelser kommer som følge av minner, erfaringer eller tilbakeblikk

på det som undersøkes, men den nåværende konteksten vil ofte påvirke hvordan en husker det som er skjedd tidligere. Dette kan gjøre det vanskelig å fange opp hva som faktisk skjer i forbindelse med omstillingen, dersom det er kontekstuelle variabler som påvirker besvarelsene. Det argumenteres imidlertid for at ved dagboksundersøkelser vil dette problemet reduseres. Respondenter har nemlig en tendens til å legge mer vekt på hendelser som skjedde nylig, enn å veie alle forestående hendelser likt (Bolger et al., 2002). Dette er en fordel for dagbokundersøkelser, ettersom de nyeste hendelsene, i forbindelse med opplevelsen av omstillingen, er de viktigste. En svakhet er dagbokstudiets ikke-eksperimentelle design, som dermed ikke gir noen klare årsakssammenhenger, men dens styrke ligger i å undersøke prosessen og utviklingen, og dermed gi sekvensbaserte resultater (Bolger et al., 2002).

En av hovedutfordringene med dagbokstudier er å holde på deltakernes dedikasjon til undersøkelsen, samt at de forstår viktigheten av å følge opplegget, og er villige til å gjennomføre (Bolger et al., 2002). Dette er forsøkt adressert gjennom å holde spørreundersøkelsen kort og konsis, enkel å svare på, og med oppfordrende påminnelser om deltakelse fra prosjektledelsen i HMN LØ. Likevel har det vært perioder med lav responsrate, på grunn av ulike årsaker som sykemeldinger, ferier eller tjenestereiser. En ulempe med et kort og konsist spørreskjema derimot, er mindre dybdeforståelse om fenomenet som undersøkes, sammenlignet med ordinære spørreundersøkelser med én måling. Å svare på den samme undersøkelsen hver måned kan også gi en habituerings-effekt, som vil si at deltakerne påvirkes av å være deltakere, og dermed skummer igjennom altfor kjente deler av spørreskjemaet, eller hopper over spørsmål for å bli rask ferdig (Bolger et al., 2002). Dette er forsøkt tatt høyde for ved å gjøre spørsmålene obligatoriske å besvare, i tillegg til å bruke en 10-punkts skala, men det kan ikke utelukkes at responsen likevel er påvirket av at deltakerne ble lei av undersøkelsen underveis.

En elektronisk dagbokundersøkelse vil gi relativt lite informasjon om hva som ligger til *grunn* for de ulike besvarelsene. For å undersøke årsakssammenhenger ble det derfor supplert med informasjon fra tilleggsilder som nyhetsbrev, tilgjengelige dokumenter, deltakende observasjon og samtaler med involverte underveis i prosessen.

Det argumenteres for at undersøkelsen er relevant for de involverte parter, og gir mening i form av at omstillingsprosessen vil formes på bakgrunn av foretakenes egenrapporterte holdninger til den. Men ettersom endringen ikke er ferdigstilt, og noen foretak er kommet lengre i prosessen enn andre, kan noen av spørsmålene ha virket irrelevante, noe som bør unngås i spørreundersøkelser. Respondentene har derimot hatt

mulighet til å kommentere på dette, og andre aspekter, i skjemaets åpne kommentardel. Her ble det riktignok gitt uttrykk for at noen av spørsmålene i undersøkelsen ikke var relevante, da omstillingsprosessen kun var i startfasen.

Skalaene som er brukt i forbindelse med spørreundersøkelsen ble funnet å ha tilfredsstillende reliabilitet, men skalaenes validitet kan overveies. At det ikke ble funnet noen tids- eller gruppemessige effekter på variablene for rolleavklaring og bevissthet om normer og mangfold, vil ikke nødvendigvis si at teorien om sunne omstillingsprosesser ikke er tilstrekkelig målt. Men en vurdering kunne blitt gjort på disse enkeltspørsmålenes formulering, for å fange opp hva respondentene mener *vil* bli gjort i forbindelse med kommende roller og opplæring, og om de mener at ledelsen *vil* ta hensyn til mangfoldet når den nye løsningen skal taes i bruk. Videre er det betraktninger som må taes med hensyn til skalaen for glede og entusiasme, da denne ikke er benyttet i andre studier, og dermed ikke kan valideres på samme måte som HCPI. Denne studien kan derimot regnes som en pilotstudie på bruken av spørsmål som omhandler glede og entusiasme i forbindelse med en omstilling, da funnene gir beskrivelser av forholdet mellom GE og opplevelsen av en sunn omstillingsprosess over tid.

Forskningsetikk krever at de en forsker på ikke krenkes på noen måter (Hellevik, 2011). Under dette ligger flere kriterier som jeg vil beskrive i sammenheng med dagbokstudien. Å sikre anonymiteten til deltakerne lar seg enklere gjøre i kvantitativt materiale, ettersom interessen er i samlingen av responser og ikke i det enkelte individ (Hellevik, 2011). Det er i denne studien fem grupper respondenter, med ulikt antall representanter for hver gruppe. I noen av gruppene er de svært få, men det er ikke mulig i resultatene å skille ut enkeltrespondenter. En problematikk ved materialet kan være overtramp eller stigmatisering av gruppene som er involvert. Resultatene fra gruppemessige rapporteringer kan oppleves som negative eller belastende for medlemmer av gruppen, og den etiske avveiningen er hva som bør og kan offentliggjøres (Hellevik, 2011). Av denne grunn har det vært nødvendig å betrakte alle involverte som representanter for sine foretak, for å sikre anonymiteten. De gruppemessige beskrivelsene og direkte navngivning er derimot å betrakte som sentrale for helheten og nærheten til undersøkelsen, og det understrekes at tolkninger er forsøkt gjort så objektivt som mulig. Det spesielle med utvalget er at deltakerne som enkeltpersoner representerer flere, og responderer på vegne av andre fra samme helseforetak. Dette har både sterke og svake sider. På den ene siden skaper dette en følelse av forpliktelse til undersøkelsen, fordi de fungerer som en tillitsvalgt som har i oppgave å formidle sine kollegers perspektiver. Ved å være en forkjemper får de muligheten til å

opprette dialoger, og på den måten bidra til å øke graden av involvering til endringen. På den andre siden kan det ha ført til et lavere engasjement for undersøkelsen, fordi man gjennom forpliktelsen til å advokere får et ansvar som kan oppleves som belastende i lengden. I tillegg kan det være at deltakerne har gjort seg til talsmann for andre uten å forhøre seg om deres meninger, noe som kan komplisere situasjonen eller føre til konflikter på arbeidsplassen.

Implikasjoner og videre forskning

Studien har både praktiske og forskningsmessige implikasjoner. Først og fremst gir oppgaven empiriske indikasjoner på at enheter under samme organisasjon opplever omstillingens sunnhet, og glede og entusiasme i forbindelse med den, ulikt over tid. Dette funnet gir bedrifter og virksomheter mulighet til å iverksette mer lokale tiltak i forbindelse med en omstilling, for å sikre at alle går fornøyde og samtidig over mållinjen. Det bidrar også til et spisset fokusområde for endringsledelse, ved at man i mindre grad behøver å tviholde på standardiserte oppskrifter for endring, men følger opp på tilbakemeldinger fra alle deler i organisasjonen. Tiden som faktor viste seg å være sentral for å forstå utvikling i holdninger til omstillingsprosessen. Dette kan være en ressurs for organisasjoner, gjennom å kartlegge hendelser og handlinger, og se dette i sammenheng med fremskritt eller tilbakegang i prosessen. Videre indikerte resultatene at tid og hvilken enhet man tilhører, hadde en effekt på variabler som omhandlet dialog og kommunikasjon (konstruktiv konflikthåndtering) og leders tilgjengelighet. Funnet tydeliggjør kommunikasjonens rolle for opplevelsen av omstillingen, og organisasjoner kan legge til rette for at ledere gjør seg tilgjengelige for dialog under perioder med endring. Kommunikasjon og informasjon viste seg å være sentrale tema, også i det etnografiske arbeidet, som indikerte at normene for kommunikasjon og informasjonsdeling varierte i organisasjonen. For endringsarbeid og endringsledelse kan dette bety økt fokus på planlegging og gjennomføring av kommunikasjonplaner og informasjonsarbeid, slik at ikke de enkelte enhetenes normer, og *måter å gjøre ting på*, står i veien for en effektiv formidling av omstillingens mål og visjoner. I tillegg antyder resultatene at det å enten ha en sentral rolle i endringsprosjektet, eller å få kontinuerlig informasjon, oppfølging og involvering under endringen, skaper et økt engasjement, som igjen øker opplevelsen av omstillingen som sunn, samt gleden og entusiasmen forbundet med den. Organisasjoner trenger ikke nødvendigvis kun å støtte seg på oppskrifter i forbindelse med endring, men gjennom å se på organisasjonen som en sosial konstrukt med variasjoner i kultur, normer og verdier, kan omstillingen skreddersys, og legge best mulig til rette for en sunn prosess.

Studien har også forskningsmessige implikasjoner, og belyser interessante forskningsområder for fremtiden. Å foreta videre undersøkelser med HCPI over tid vil kunne generere interessante funn for flere av dimensjonene, og teste utviklingen i opplevelsen av en sunn omstillingsprosess både før, under, og etter omstilling. På denne måten kan det undersøkes om de ulike konstruktene under HCPI har en større eller mindre sammenheng med spesifikke stadier av omstillingen. Resultatene i denne studien fant ingen effekter for to av konstruktene, og det ville derfor vært interessant å undersøke om dette er på grunn av omstillingens tidsmessige utvikling. Fremtidig forskning kan også utvikle skalaen for glede og entusiasme i forbindelse med omstilling, og undersøke videre det teoretiske og empiriske grunnlaget. Sammenhengen mellom opplevelsen av en sunn omstilling, som målt ved HCPI, og glede og entusiasme er et spennende område å ta tak i, ettersom resultatene i studien indikerte at selv om entusiasmen til omstillingen er høy, er den ikke nødvendigvis opplevd som sunn. Et spennende område ville vært hvilke sider ved forholdet mellom sunn omstilling og glede/entusiasme, som bidrar til en vellykket endring. Noe som også hadde vært interessant å undersøke videre er den kulturelle variasjonen i de ulike foretakene, med kartlegging av subkulturer i avdelinger ved organisasjoner, helt ned på korridor- eller etasjenivå. Undersøkelser her kan gi indikasjoner på hvilke områder som kan være sentralt å ta tak i videre, når det gjelder gjennomføring organisatoriske endringer. Som nevnt er det metodiske betraktninger ved studien som fremtidige undersøkelser bør ta hensyn til. Utfordringen med å holde på deltakernes dedikasjon til spørreundersøkelsen bør adresseres gjennom et større utvalg for å høyne validiteten, eller gjennom mer målrettet arbeid med å skape en følelse av forpliktelse til, og engasjement for, deltakelse. Bruken av kvalitativt materiale for å få bedre innsikt i underliggende fenomener av det som undersøkes kvantitativt, er hensiktsmessig også for fremtidig forskning. Det anbefales derfor å se endringsprosesser i lys av hendelser og handlinger over tid. Å se på endringsprosesser som kontinuerlige, er kanskje en kontrast til mange andre studier, men en kontekstuell tilnærming til undersøkelser av organisatorisk endring er viktig. I følge Pettigrew et al., (2001) er kontekst et meget godt grunnlag for forståelsen av endringsprosesser. Forskning på endring bør derfor utforske både konteksten og prosessen, i tillegg til interaksjonen mellom disse over tid.

Konklusjoner

Formålet for oppgaven var å bidra med kunnskap om hvordan holdninger til omstillingsprosesser utvikler seg over tid, og at disse holdningene kan variere innad i organisasjonen. Det ble antatt at ulike avdelinger under samme organisasjon vil ha ulik opplevelse av omstillingsprosessens sunnhet, og glede og entusiasme knyttet til den. Det ble videre antatt at disse forskjellene har med kulturen å gjøre, mer spesifikt normene for kommunikasjon og informasjonsvirksomhet. Dette ble undersøkt gjennom en longitudinell spørreundersøkelse som omfattet variabler knyttet til HCPI og konstrukter under HCPI, samt variabler knyttet til glede og entusiasme for endring. Antakelsen om lokale normer ble undersøkt gjennom etnografisk arbeid, ved innhenting av kvalitativt materiale i form av prosjektdokumenter, nyhetsbrev, deltagende observasjon og samtaler med noen av de involverte. Det ble funnet at enheter under samme organisasjon opplevde den samme omstillingen ulikt, både ved oppstart og over tid. Det ble imidlertid ikke funnet signifikante effekter for to av konstruktene under HCPI, *rolleavklaring* og *bevissthet om normer og mangfold*. Det ble videre belyst at enhetene hadde ulik grad av involvering i omstillingsprosessen, og ulike normrelaterte perspektiver på informasjon. Problemstillingen ble dermed tilstrekkelig besvart.

Forhåpentligvis kan resultatene bidra med konkrete fokusområder for bedrifter og virksomheter som ønsker å gjennomføre sunne omstillingsprosesser, og øke forståelsen for den kulturelle internvariasjonens medvirkning i prosessen. Videre forskning kan undersøke nærmere de kontekstuelle forholdene under omstillingsprosesser, og skape en dypere forståelse for endringsprosesser over tid, gjennom linsen av kommunikasjon og informasjon. Dette kan føre oss nærmere en forståelse av underliggende faktorer som bidrar til en omstillings suksess.

Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven. (2015). *Paragraf 4-2*. Hentet fra www.lovdata.no, 17. mars 2015.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3(1), 48-70.
- Baker, K. A. (2002a). *Organizational Culture chapter 11*. Hentet fra www.science.doe.gov, 19.02.2015.
- Baker, K. A. (2002b). *Organizational Communication chapter 13*. Hentet fra www.science.doe.gov, 19.02.2015
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norak Psykologforening*, 50, 326-336.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78, 133-141.
- Bernstrøm, V. H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren - hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1), 12-21.
- Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E. (2003). Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review of Psychology*, 54, 579-616.
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice* (4. utg.). USA: Sage Publications.
- Burke, W. W. og Litwin, G. H. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Choo, C. W., Bergeron, P., Detlor, B., & Heaton, L. (2008). Information Culture and Information Use: An Exploratory Study of Three Organizations. *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, 59(5), 1-13.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2007). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239.
- Curry, A. og Moore, C. 2003. Assessing information culture – an exploratory model. *International Journal of Information Management*, 23, 91-110.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3), 295-303.

- Hellevik, O. (2011): *Mål og mening. Om feiltolking av meningsmålinger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helse Midt-Norge (2008). *Våre visjoner*. Hentet fra <http://www.helse-midt.no/no/Om-oss/Strategiske-dokumenter/Vare-visjoner/86020/>, 22. november, 2014.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organizations*, *X*(4), 15-41.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaption to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(1), 11-27.
- Keim, A. C., Pierce, C. A., Landis, R. S., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, *19*(3), 269-290.
- Koschmann, M. (2010). Communication as a Distinct Mode of Explanation Makes a Difference. *Communication Monographs*, *77*(4), 431-434.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, *73*, 59-67.
- Kotter, J. P. og Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kramer, M. W., Dougherty, D. S., & Pierce, T. A. (2004). Managing Uncertainty During a Corporate Acquisition - A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*, *30*(1), 71-101.
- Laird, N. M. (1988). Missing data in longitudinal studies. *Statistics in Medicine*, *(7)*, 305-315.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function og Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, *4*(8), 9-31.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development Journal*, *20*(7), 365-373.
- Myraunet, M., Grimstad, H., Vanvik, T., Tronshart, J. I., Utseth, A., Skjervø, E., . . . Kvernmo, N. (2014). *Årsberetning 2013*, s. 1-16: St. Olavs Hospital HF.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organizational Development Journal*, *24*(7/8), 447-454.

- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*, 65(9), 1207-1231.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-872.
- Peters, T., og Waterman, R. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. og Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Ropohl, G. (1999). Philosophy of socio-technical systems. *Phil & Tech*, 4(3), 13 s.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., og Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Ravn, I. (2008). Mening i arbeidslivet - definition og konseptualisering. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4), 59-73.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K., og Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*. 21, 243– 263.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45, 295-300.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1),110-135
- Smith, D. E. (2005). *Institutional Ethnography: A Sociology for People*. UK: AltaMira Press
- Tvedt, S.D., Saksvik, P.Ø. & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial environment? *Work & Stress*, 23, 80-98.
- Tvedt, S. D. (2011). *Sunne omstillingsprosesser. I Arbeids- og Organisasjonspsykologi. Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3. utg). Saksvik, P. Ø. (Red.). Cappelen Damm Akademisk.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes toward organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Emerald Research*, 27(2), 160-174.

West, B. T. (2009). Analyzing Longitudinal Data With the Linear Mixed Models Procedure in SPSS. *Evaluation & the Health Professions*, 32(3), 207-228.

Appendiks A1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Per Øystein Saksvik
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 04.03.2014

Vår ref: 37515 / 3 / LB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.02.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>37515</i>	<i>Evaluering av HML LØ</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Saksvik</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillter kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lene Christine M. Brandt

Kontaktperson: Lene Christine M. Brandt tlf: 55 58 89 26

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Appendiks A2

Personvernombudet for forskningProsjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 37515

Prosjektets formål er å følge en implementering av en endring i en organisasjon, i dette tilfellet en omlegging av et system for økonomi og logistikk. Utvalget består av ansatte i Helse Midt-Norge. Prosjektleder og student rekrutterer utvalget ved at styringsgruppen for prosjektet fra Helse Midt-Norge formidler kontakt via HR- og enhetsledere.

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandlingen av personopplysninger. Personvernombudet vurderer informasjonsskrivet som tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår, forutsatt at det presiseres at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn. Videre skal dato for prosjektslutt justeres til utgangen av 2018, jf, telefonsamtale med Per Øystein Saksvik 03.03.2014.

Vi ber om at revidert informasjonsskriv sendes til følgende adresse: personvernombudet@nsd.uib.no

SurveySelect er databehandler for prosjektet. Personvernombudet forutsetter at det foreligger en databehandleravtale SurveySelect og NTNU for den behandling av data som finner sted, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder på denne siden: <http://www.datatilsynet.no/verktoy-skjema/Skjema-maler/Databehandleravtale---mal/>

Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt, senest 31.12.2018 ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår, verken hos SurveySelect eller student/forsker. Adresser og logger slettes. Vi minner om at anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

Appendiks B



Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Psykologisk institutt

Vår dato
301014

Deres dato

Vår referanse

Deres referanse

1 av 1

Samarbeidsprosjekt Helse Midt-Norge og NTNU: Innføring av nytt logistikk- og økonomisystem i Helse Midt-Norge (HMN LØ)


Du er invitert av Helse Midt-Norge til å delta i en referansegruppe for implementeringen av HMN LØ. Hensikten er å bidra til en jevnlig oppdatering av status på endringsarbeidet (informasjon, involvering og opplæring) og for implementeringen. Dine svar vil bli brukt internt i prosjektet til å gi løpende tilbakemeldinger til prosjektledelsen om implementeringen. Prosjektgruppen på NTNU vil ha stor nytte av slike data for å forstå organisasjonsendring og hvordan slike endringer som dere gjennomfører forløper over tid. Vi ønsker derfor at du svarer på dette korte spørreskjemaet den 1. i hver måned. Det er de samme spørsmålene hver gang, og vi ber om at du hver gang gjør en vurdering av implementeringen av HMN LØ slik du oppfatter den der og da, uten å tenke på hva du svarte sist.

Prosjektet er lagt frem for ledelsen og fagforeningene i Helse Midt-Norge, og fått aksept for gjennomføring.

Alle svar behandles konfidensielt, og datamaterialet vil bli fullstendig anonymisert ved prosjektslutt, senest ved utgangen av 2018. Forskningsdelen av prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Spørsmålene sendes automatisk ut den 1. i hver måned, og vi håper du hver gang svarer så raskt du kan. Om spørsmålene kommer i helgen eller i en høytid, håper vi du svarer første virkedag. Selv om det er frivillig å delta håper vi at du svarer hver gang og deltar gjennom hele implementeringen av HMN LØ i og med at du er plukket ut spesielt for å delta i prosjektet .

Med hilsen



Per Øystein Saksvik

Professor og prosjektleder NTNU

Postadresse
7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880
E-post:
psykologi@svt.ntnu.no

Besøksadresse
Bygg 12, nivå 5
NTNU Dragvoll

Telefon
+ 47 73 59 19 60
Telefaks

Professor
Per Øystein Saksvik

Appendiks C1



Spørreundersøkelse Helse Midt-Norge

Samarbeidsprosjekt Helse Midt-Norge og NTNU: Innføring av nytt logistikk- og økonomisystem i Helse Midt-Norge (HMN LØ)

Du er invitert av Helse Midt-Norge til å delta i en referansegruppe for implementeringen av HMN LØ. Hensikten er å bidra til en jevnlig oppdatering av status på endringsarbeidet (informasjon, involvering og opplæring) og for implementeringen. Dine svar vil bli brukt internt i prosjektet til å gi løpende tilbakemeldinger til prosjektledelsen om implementeringen. Prosjektgruppen på NTNU vil ha stor nytte av slike data for å forstå organisasjonsendring og hvordan slike endringer som dere gjennomfører forløper over tid. Vi ønsker derfor at du svarer på dette korte spørreskjemaet den 2. i hver måned. Det er de samme spørsmålene hver gang, og vi ber om at du hver gang gjør en vurdering av implementeringen av HMN LØ slik du oppfatter den her og nå, uten å tenke på hva du svarte sist.

Prosjektet er lagt frem for ledelsen og fagforeningene i Helse Midt-Norge, og fått aksept for gjennomføring.

Alle svar behandles konfidensielt, og datamaterialet vil bli fullstendig anonymisert ved prosjektslutt, senest ved utgangen av 2018. Forskningsdelen av prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Spørsmålene sendes automatisk ut den 2. i hver måned, og vi håper du hver gang svarer så raskt du kan. Om spørsmålene kommer i helgen eller i en høytid, håper vi du svarer første virkedag. Selv om det er frivillig å delta håper vi at du svarer hver gang og deltar gjennom hele implementeringen av HMN LØ i og med at du er plukket ut spesielt for å delta i prosjektet.

Med hilsen Per Øystein Saksvik,

Professor og prosjektleder NTNU



Spørreundersøkelse Helse Midt-Norge

1. Har du deltatt i denne undersøkelsen tidligere?*

- Ja
 Nei



Spørreundersøkelse Helse Midt-Norge

2. Har ledelsen i din avdeling eller ved enheten du tilhører presentert bakgrunnen og målene for HMN LØ?*

- Ja
 Nei



Spørreundersøkelse Helse Midt-Norge

3. Har du tilgang til HMN LØ sitt siste nyhetsbrev?*

- Ja
 Nei

Appendiks C2



Spørreundersøkelse Helse Midt-Norge

4. Hvis ja: Hvor fikk du tilgang til det?
- Foretaket sin nettside?
 - Via e-post?
 - Fra kollegaer?



Spørreundersøkelse Helse Midt-Norge

Ta stilling til følgende påstander om endringsarbeid knyttet til HMN LØ slik du opplever situasjonen i din enhet akkurat nå:

5. I denne endringen har vi en åpen diskusjon om hvilke rutiner vi vil endre og hvilke vi vil beholde*
- Helt uenig Helt enig
6. Ledelsen i mitt foretak har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig på HMN LØ*
- Helt uenig Helt enig
7. Vi har hatt anledning til å snakke med vår nærmeste leder i vårt foretak om hvilke konsekvenser HMN LØ får for oss*
- Helt uenig Helt enig
8. Denne endringen har ført til at vi blir usikre på hva som forventes av oss i jobben*
- Helt uenig Helt enig
9. Vi har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller*
- Helt uenig Helt enig
10. Ledelsen i vårt foretak har kommunisert på en måte som åpner for dialog om endringen*
- Helt uenig Helt enig
11. Vår nærmeste leder i foretaket har redegjort tydelig for hensikten med endringen*
- Helt uenig Helt enig
12. Gjennom HMN LØ har vi fått mer innflytelse i forbindelse med gjennomføringen av forandringer*
- Helt uenig Helt enig
13. I vår enhet ser vi frem til denne endringen med glede*
- Helt uenig Helt enig
14. Flere har uttrykt skepsis til HMN LØ i vårt foretak*
- Helt uenig Helt enig
15. Det er stor entusiasme knyttet til denne endringen*
- Helt uenig Helt enig
16. Vår enhet har alt i alt blitt en bedre arbeidsplass på grunn av HMN LØ*
- Helt uenig Helt enig
17. Er det spesielle kommentarer eller råd du ønsker å melde inn til prosjektledelsen ut fra situasjonen slik den er akkurat nå?

Appendiks D

Til panelmedlemmer utnevnt til å bidra til å evaluere gjennomføringen av HMN LØ den 1. hver mnd.

Ta stilling til følgende påstander om endringsarbeid knyttet til HMN LØ slik du opplever situasjonen i din enhet.

1. I denne endringen har vi en åpen diskusjon om hvilke rutiner vi vil endre og hvilke vi vil beholde
2. Ledelsen i mitt foretak har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig på HMN LØ
3. Vi har hatt anledning til å snakke med vår nærmeste leder i vårt foretak om hvilke konsekvenser HMN LØ får for oss
4. Denne endringen har ført til at vi blir usikre på hva som forventes av oss i jobben
5. Vi har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller
6. Ledelsen i vårt foretak har kommunisert på en måte som åpner for dialog om endringen
7. Vår nærmeste leder i foretaket har redegjort tydelig for hensikten med endringen
8. Gjennom HMN LØ har vi fått mer innflytelse i forbindelse med gjennomføringen av forandringer
9. I vår enhet ser vi frem til denne endringen med glede
10. Flere har uttrykt skepsis til HMN LØ i vårt foretak
11. Det er stor entusiasme knyttet til denne endringen
12. Vår enhet har alt i alt blitt en bedre arbeidsplass på grunn av HMN LØ

Svarkategorier: Sett et tall på hvert spørsmål fra Helt uenig = 1 til helt enig= 10.

Er det spesielle kommentarer eller råd du ønsker å melde inn til prosjektledelsen ut fra situasjonen slik den er akkurat nå? _____

Spørsmål som stilles bare første gang:

Har du hørt om HMN LØ før du fikk forespørsel om å delta i referansegruppen? Ja/nei

Har ledelsen i din avdeling eller ved enheten du tilhører presentert bakgrunnen og målene for HMN LØ? Ja/nei

Har du tilgang til HMN LØ sitt nyhetsbrev? Ja/nei

Hvis ja: Hvor fikk du tilgang til det?

- Foretaket sin nettside?
- Via e-post?
- Fra kollegaer?