



## **Administrativ prosjektledelse i offentlige sykehus**

Hvordan bidrar prosjektledere i stabsavdeling til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid på norske sykehus?

Jørgen Bolme Pettersen

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Veileder: Benedicte Kivle

MACOMM6000-O Masteroppgave

I Community Development and Social Innovation

Antall ord: 25749

15.05.2023

# Sammendrag

**Temaet** for denne studien er administrativ prosjektledelse. I denne oppgaven ser jeg på hvordan administrative endringsledere opplever sin rolle under endringsprosesser; hva de ser som nødvendig for å lykkes med endring gjennom fremdrift, og hvordan endringslederen bidrar til gjennomføringen.

**Problemstilling:** Hvordan bidrar prosjektledere i stabsavdeling til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid på sykehus?

**Metode** som er benyttet er en kvalitativ forskningsmetode, hvor jeg har utført seks semistrukturerte dybdeintervjuer. Analyse av data er utført med en abduktiv fremgangsmåte. Informantene er ansatte ved stabsavdeling i tre ulike norske sykehus.

**Funnene** i denne studien er presentert som fem hovedfunn. Det første funnet beskriver rammen og spenningen endringsleder står imellom linjeavdeling og stabsavdeling. Dette funnet legger rammen for de andre funnene. Studien viser også hvor avhengig endringsleder er av å samarbeide med de berørte partene i prosjektarbeid for å kunne få til ønsket fremdrift og gjennomføring.

**Drøftingen** i denne studien viser spenningen som administrative prosjektledere står i under endringsprosesser. Prosjektlederen må balansere mellom en komplisert organisasjon delvis organisert som maskinbyråkrati og delvis organisert som profesjonsbyråkrati. På den ene siden tilsier funnene mine hva som er ønskelig for at endringsleder skal få bidratt til endring gjennom fremdrift. På den andre siden tilsier funnene mine hva som prosjektleder bidrar med.

**Konklusjonen** blir at det er avgjørende med en god tilpasning mellom linjeavdeling og stabsavdeling for at endringsleder skal lykkes i bidraget mot gjennomføring av endringsprosesser. Det vil si at linjeavdeling og stabsavdelingen må begge forstå hverandres oppgaver for å lykkes med endring. Det som er nødvendig for å lykkes er: et godt samarbeid mellom linjeavdeling og stabsavdeling – at prosjektlederen forstår konteksten i en utenforstående rolle – at prosjektgruppen innehar rett kompetanse til rett tid – både linjeavdeling og stabsavdeling ser meningen med endringen. Endringsleder bidrar med: støtte den operative kjernen/mellomleder – medarbeiderfokuset ledelsesstil – prosjektarbeid – skape endringskultur

**Nøkkelord:** prosjektledelse, endringsledelse, samarbeid, prosessperspektiv, sykehus, stabsavdeling, linjeavdeling

# Abstract

**The theme** of this study is administrative project management. In this thesis, I look at how administrative change managers experience their role during change processes; what they see as necessary to succeed with change through progress, and how the change manager contributes to the implementation.

**The main issue** is: How do project managers in the staff department contribute to the progress and implementation of change work in hospitals?

**The method** used is a qualitative research method, where I have conducted six semi-structured in-depth interviews. Analysis of data has been carried out with an abductive method. The informants are employees in staff departments in three different hospitals.

**The findings** of this study are presented through five main findings. The first finding overlies and describes the framework and tension the change manager faces between the line and staff departments. This finding sets the framework for the next findings. The findings show the importance of the change manager collaborating with the affected parties in project work to achieve the desired progress and implementation.

**The discussion** in this study shows the tension that administrative project managers face during change processes. The project manager must balance between a complicated organization partly organized as a machine bureaucracy and partly organized as a professional bureaucracy. On the one hand, my findings indicate what is desirable for a change leader to contribute to change through progress. On the other hand, my findings indicate what the project manager contributes.

**The conclusion** is that it is crucial to have a good adaptation between the line department and the staff department for the change manager to be successful in contributing to implementing change processes. This means that the line and staff departments must understand each other's tasks to succeed with change. What is necessary for success is good cooperation between the departments – that the project manager understands the context in an outside position – that the project group has the right expertise at the right time – both the departments see the meaning of the change. Change manager contributes by supporting the operative core/middle manager – employee-focused management style – project work – creating a culture of change.

**Keywords:** project management, change management, collaboration, process perspective, hospital, staff department, line department

## Forord

Det er med stor glede at jeg endelig er ved veis ende med masteroppgaven. Sjeldent har jeg opplevd større frustrasjon med sammenfallende nedturer samt oppturer og optimisme som denne masteroppgaven har gitt meg. Jeg synes det har vært spennende å se hvordan jeg har håndtert alle de ulike delene av masteroppgaven. På den ene siden er det deler hvor en føler at arbeidet går unna. På den andre siden står en plutselig mer stille. Det er litt sånn som livet er, og det er virkelig givende og nå få masteroppgaven levert.

I denne kontinuerlige læringsprosessen må jeg takke alle mine informanter som ønsket å delta i denne studien. Alle dere var med på å forme masteroppgaven min og ga meg verdifulle perspektiver og innsikt i deres hverdag. Det var en ordentlig spennende prosess å snakke med dere. Det var først etter at jeg snakket med dere oppgaven min begynte å gi mening for meg selv. Samtidig må jeg takke min fantastiske veileder, Benedicte Kivle, med sine konstruktive og gode tilbakemeldinger gjennom hele oppgaven. Du har vært med på å gi meg de riktige sammensetningene av perspektiver og gitt meg en grunnleggende forståelse for hele oppgaven.

Selv har jeg lært mye underveis om hvordan jeg effektivt jobber best og hvordan jeg som menneske forstår ting. Gjennom en masteroppgave får en prøvd seg på det ukjente, og dette har vært veldig krevende, men samtidig utrolig givende når en får til ting. Det har vært litt som å jobbe i et prosjekt, med mye testing og utbedringer underveis.

Oslo, 15.05.2022

Jørgen Bolme Pettersen

# Innholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Innledning</b> .....  | 1  |
| <b>1.1 Tema og problemstilling</b> .....                         | 2  |
| <b>1.2 Bakgrunn</b> .....  | 2  |
| <b>1.3 Oversikt over tidligere forskning</b> .....               | 3  |
| <b>2 Teoretiske perspektiver</b> .....                           | 4  |
| <b>2.1 Endringsledelse og implementering</b> .....               | 4  |
| <b>2.2 Endringsledelsesmodeller</b> .....                        | 6  |
| <b>2.2.1 Kotters 8 – stegs modell for endringer</b> .....        | 6  |
| <b>2.2.2 Medarbeiderstyrt endring</b> .....                      | 8  |
| <b>2.2.3 Verdibasert virksomhetsstyring</b> .....                | 10 |
| <b>2.3 Prosjektstyring og prosjektledelse</b> .....              | 11 |
| <b>2.3.1 Samarbeid</b> .....                                     | 12 |
| <b>2.3.2 Prosjektleders tilpasning</b> .....                     | 13 |
| <b>2.3.3 Prosjektmetodikk</b> .....                              | 14 |
| <b>2.4 Organisasjon</b> .....                                    | 15 |
| <b>2.4.1 Byråkrati</b> .....                                     | 17 |
| <b>2.4.2 Kompetansebedrift</b> .....                             | 18 |
| <b>2.4.3 Organisasjonskultur</b> .....                           | 18 |
| <b>3 Forskningsdesign og metode</b> .....                        | 20 |
| <b>3.1 Valg av metode og forskningsdesign</b> .....              | 20 |
| <b>3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted</b> .....                   | 21 |
| <b>3.2 Valg av datainnsamlingsmetode</b> .....                   | 22 |
| <b>3.3 Utvalg av informanter</b> .....                           | 23 |
| <b>3.4 Intervjuene</b> .....                                     | 24 |
| <b>3.4.1 Praktisk gjennomføring</b> .....                        | 25 |
| <b>3.4.2 Transkripsjon</b> .....                                 | 26 |
| <b>3.5 Analyseprosessen og innholdsanalyse</b> .....             | 27 |
| <b>3.6 Vurderingen av studiens kvalitet</b> .....                | 29 |
| <b>3.7.1 Reliabilitet</b> .....                                  | 29 |
| <b>3.7.2 Validitet</b> .....                                     | 30 |
| <b>3.8 Forskningsetikk</b> .....                                 | 30 |
| <b>4 Resultat og funn</b> .....                                  | 32 |
| <b>4.1 Samarbeid mellom linjeavdeling og stabsavdeling</b> ..... | 33 |
| <b>4.1.2 Forstå konteksten i en utenforstående rolle</b> .....   | 34 |

|  |    |
|--|----|
| <b>4.2 Rett kompetanse til rett tid</b> .....                                | 36 |
| <b>4.2.1 Rett personell til rett tid</b> .....                               | 37 |
| <b>4.3 Se meningen med endringen</b> .....                                   | 38 |
| <b>4.3.1 Forankring og felles problemforståelse</b> .....                    | 39 |
| <b>4.3.2 Ønsket om varig endring i praksis</b> .....                         | 40 |
| <b>4.4 Rollen som fasilitator</b> .....                                      | 42 |
| <b>4.4.1 Rollen som prosjektstøtte</b> .....                                 | 43 |
| <b>4.4.2 Dyktiggjøre prosjektledere</b> .....                                | 44 |
| <b>4.5 Inneha en relasjonell og strukturert lederstil</b> .....              | 46 |
| <b>4.5.1 Tilpasning av fremgangsmåten</b> .....                              | 47 |
| <b>4.5.2 Skape endringskultur</b> .....                                      | 47 |
| <b>5 Diskusjon</b> .....   | 49 |
| <b>5.1 Hva preger samarbeid mellom linjeavdeling og stabsavdeling?</b> ..... | 49 |
| <b>5.1.1 En åpen eller lukket endringskultur</b> .....                       | 51 |
| <b>5.2 Samarbeid og utvikling i en kompetansebedrift</b> .....               | 53 |
| <b>5.2.1 Ansvarsfraskrivelse eller rom for frihet for avdelingene?</b> ..... | 54 |
| <b>5.3 Prosjektlederrollen – fugleperspektiv med bakkekontakt?</b> .....     | 56 |
| <b>5.3.1 Tilpasning av fremgangsmåten</b> .....                              | 57 |
| <b>5.4 Hva skal til for at prosjektleder lykkes?</b> .....                   | 58 |
| <b>6 Konklusjon</b> .....  | 61 |
| <b>6.1 Videre forskning</b> .....  | 63 |
| <b>Litteraturliste</b> .....   | 64 |
| <b>Vedlegg 1</b> .....   | 68 |
| <b>Vedlegg 2</b> .....   | 70 |
| <b>Vedlegg 3</b> .....   | 73 |

# 1 Innledning

I min masteroppgave søker jeg økt kunnskap og forståelse av hvordan prosjektledere i stabsavdeling kan bidra til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid ved sykehus. Denne rollen er komplisert og sammensatt fordi rollen handler om å gå inn og forstyrre i en daglig drift ved en enhet, samtidig som man skal skape motivasjon og entusiasme for å endre praksis. Rollen er viktig å forstå for nåværende og fremtidig endringsarbeid i moderne sykehus. Krav og forventning om stadig endring og utvikling av praksis i helsetjenestene, skaper stadig behov for mer kunnskap om hvordan disse endringsprosessene kan skje på en skånsom og sømløs måte. Helsesektoren ser i dag mot en fremtid der antall yrkesaktive minker samtidig som andel eldre øker (Meld. St 30 2019 – 2020), s.9) Utfordringene blir stadig økende, og ideene om nyskaping ved sykehus står også i dag sterkt. De utfordringene vi står overfor nå, med flere eldre og færre hender, den såkalte eldrebølgen, skaper stadig større behov for kloke løsninger både for velferdsteknologien og for organiseringen av helsetjenestene, slik at flere får den gode hjelpen de trenger.

Gjennom de siste tiårene har sektoren måtte endre sin væremåte grunnet nye styringsreformer. Sykehus som statlig drevet foretak gir i dag mange nye innfallsvinkler. Måten organisasjonene skal bli drevet på gir både muligheter og utfordringer for prosjektledere i stabsavdeling. I dagens sykehus handler mye endringsarbeid om en kan bli mer effektiv i sykehusdriften (Nasjonal helse og sykehusplan, s.37 – 40). For å få til endring setter studien søkelys på administrative prosjektledere, da disse i stor grad bidrar til endringsarbeid i organisasjonen. De løser komplekst endringsarbeid på tvers av fag og institusjoner (Nasjonal helse og sykehusplan, s. 33 – 36). Perspektivmeldingen (2021) gir uttrykk for en mer innovativ offentlig sektor som skal møte dagens og framtidens økende problemer. Når en snakker om en innovativ offentlig sektor, er lederens rolle et relevant tema. Den komplekse rollen til prosjektleder i stabsavdeling kan forklares gjennom en organisasjon delvis organisert som maskinbyråkrati og delvis organisert som profesjonsbyråkrati (Mintzberg, 1989). Prosjektlederen skal arbeide ut ifra det maskinbyråkratiske synet på effektivitet og endring inn i sterke profesjonsstyrte avdelinger (Gotvassli, 2021, s. 58 - 59).

## 1.1 Tema og problemstilling

Denne masteroppgaven handler om hvordan administrative prosjektledere erfarer sin rolle gjennom endringsarbeid. I min oppgave er det viktig å avgrense temaet til prosjektledere i stabsavdelingen og ikke andre prosjektledere som det er mange av på sykehus.

Prosjektlederne blir i oppgaven omtalt som prosjektledere og endringsledere. Stabsavdelingen er en overordnet posisjon i sykehusorganisasjonen. Denne avdelingen eller enheten har en viktig rolle i å utforme og tilrettelegge for best mulige endringer. Prosjektlederne innehar høy autorisasjon og kompetanse og de blir aktivt brukt til endringsarbeid på sykehus.

Problemstillingen min er som følger:

*Hvordan bidrar prosjektledere i stabsavdeling til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid i norske sykehus?*

Det er en kompleks prosess, men samarbeid om nye ideer for å forbedre og effektivisere nåværende situasjoner kan bli sett på som stadig mer relevant. Gjennom prosjektarbeid skal ulike løsninger på et ønsket behov bli jobbet mot gjennom medvirkning og her skal det ønskelig sitte kompetente fagfolk innenfor det å lede prosjekt (Nasjonal helse og sykehusplan 2020-2023, s.38). Alle informantene i studien jobber i stabsavdelingen og innehar eller har hatt rollen som prosjektleder og jobbet aktivt med prosjektarbeid på sykehus gjennom flere år. Et sykehus har mange ulike typer prosjekter, og prosjektlederne i denne studien jobber med flere prosjekter samtidig. Noe som viser at kompetansen deres er ettertraktet.

## 1.2 Bakgrunn

Norske sykehus har gjennom de siste tiårene gjennomgått store endringer, og det er lite som tilsier at dette kommer til å endre seg i årene fremover (Meld. St 30 (2019-2020), s.9). Mitt mål med oppgaven er å forstå hvordan administrativ prosjektleder bidrar til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid på linjeavdelinger. På et sykehus skal oppgaver, strukturer og effektivitet ofte endres for å forbedres, og mitt fokus er hvordan dette foregår inn mot linjeavdeling. Sykehussektoren har gjennom årene vært en politisk betent sektor. Dette grunnet å være et profesjonsbyråkrati i huset med sterke profesjoner som innehar en dominerende rolle. Samtidig med et statlig prinsipp om økt styring effektivitet kan vi forstå at det kan være komplisert med enkelte endringer. Gjennom de siste årene har det stadig blitt påpekt mer hvor viktig offentlig innovasjon i sykehusene er (Meld. St 30 (2019-2020)). Sykehusene følger utviklingen i samfunnet og skal svare på behovene. I en stadig mer



kompleks samfunnsutvikling har organisasjonen i de siste årene blitt hardt testet. Midt i dette sitter de profesjonelle prosjektlederne i dag.

Slik som resten av samfunnet har innovasjonens inntog i sykehusene også i dag tredd i kraft. I en slik situasjon hvor organisasjonen står under stadige endringer har prosjektledelse som fag kanskje blitt enda mer viktig for å gjennomføre disse endringene på en kontrollert og troverdig måte. Med dette menes at åpenheten til prosjektarbeid i sykehus, nemlig at flere skal få vite hva som skjer i et prosjekt. I dag er det mange kontroller og rapporter som må utføres. Dette fordi sykehus opptrer med et stramt økonomisk budsjett samt er en konfliktfylt arena for endring ved siden av å ha mange enheter som kan bli berørt av en endring.

### **1.3 Oversikt over tidligere forskning**

Jeg startet med å få en oversikt over eksisterende forskning knyttet min tematikk. Dette ble gjort ved å søke på skolens nettressurs VID Open der jeg fant masteroppgaver tilknyttet endringsprosesser i sykehus. Etter dette både kjøpte jeg og leide inn bøker som omhandler organisasjon, prosjektledelse, endringsledelse, prosjektarbeid og sykehusledelse. Databaser fra skolens bibliotek ble brukt for å innhente relevant teori. Her søkte jeg etter «project management and hospital» der jeg fikk opp flere funn enn lignende søk på norsk. Jeg brukte også nøkkelord som «endringsledelse og sykehus» «sykehusadministrasjon og endring» i min søkestrategi. Sammen med min veileder fikk jeg også fremlagt gode eksempler på eksisterende teori tilknyttet studien.

For prosjektledelse og endringsledelse i sykehus er det noen viktige enkeltstudier. En av disse er Hernes (2016) som snakker om prosessperspektivet for endring i organisasjoner. En annen er Mintzberg (1989) som deler organisasjoner inn i et maskinbyråkratisk og profesjonsbyråkratisk syn. Videre har jeg funnet fire relevante masterstudier tilknyttet mitt tema. Den ene innenfor sykepleiere og deres opplevelse av endringsprosesser på sykehus (Kittilsen, 2022). Den andre innenfor hvordan lede medarbeidere gjennom pålagte endringer (Zakariassen, 2021). Den tredje innenfor hvilke muligheter prosjektledere kan møte på i spennet mellom transformativ og transaksjonsledelse i prosjektdrevne bedrifter (Serbula, 2022). Den siste innenfor prosjektleders evne til å lykkes med forbedringsprosjekt i sykehus (Rystad & Grip, 2020). Ut ifra mine søk har jeg sett mange perspektiver på endringer innad i avdelinger og hvordan dette oppfattes blant de ansatte på sykehus. Endringene fokuserer seg ofte på både sykepleiere og linjeledere. Derimot så fokuserer jeg på administrative prosjektledere og tilrettelegger mine teoretiske perspektiver etter dette.

## 2 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet skal jeg ta for meg de teoretiske perspektivene som vil hjelpe meg å besvare problemstillingen. I problemstillingen vektlegges hvordan endringsledere i sykehus kan utøve sin rolle som pådriver for endring og innovasjon i en stor og sammensatt organisasjon. Jeg starter med å presentere eksisterende kunnskap om endringsledelse og hvordan endring skjer i organisasjoner. Videre presenterer jeg kunnskap om prosjektstyring og prosjektledelse. Siste perspektivet jeg inkluderer som en faglig forståelsesramme er etablert kunnskap om organisering før avsluttende tema der relevant kunnskap om sykehus som organisasjon blir presentert.

### 2.1 Endringsledelse og implementering

Kunnskap om endringsledelse og implementering blir i studien forstått ved hjelp av to til dels motstridende perspektiver. På den ene siden ser vi på endringsledelse som foregår i en stor komplisert organisasjon der endring blir sett på som unntaket og dermed lederinitiert. På den andre siden ser vi på endringsledelse som foregår gjennom små tidsavgrensede prosjekter og prosesser der endring blir normalen og dermed blir ledelsen medarbeiderfokusert gjennom prosessperspektivet (Hernes, 2016, s. 96 – 98).

Ottesen (2011) definerer en endringsleder som «en som arbeider for organisasjonens beste i en eller annen forstand» (Ottesen, 2011, s. 31 – 32). For å forstå hva som menes med organisasjonens beste så går dette ut ifra hver enkelt endringsleders verdier og ståsted (Ottesen, 2011, s. 32 – 33). Et aspekt ved endringsledelse handler om å se og vurdere kritisk det reelle behovet organisasjonen har for endring (Ottesen, 2011, s. 33 – 34). For å kunne se behovet så handler det om å få oversikt over det aktuelle sted hvor endring skal tiltre. Se etter hva som er galt, og forstå hva som må til for de involverte partene for å bli med på å løfte frem en forbedring.

En leder bør ta valg, og ha egenskapene som trengs til å gjennomføre endringene der og da. Endringsledere har makt og en posisjon som gjør dem relasjonelle til andre mennesker i form av hvordan en ønsker å fremme endringene visuelt. Endringsleder kan avgjøre hvordan en ønsker å fremme endringene visuelt. Ikke bare fremme endringen, men fremme hva som skal til for å lykkes med den (Ottesen, 2011, s. 33 – 34). Alt fra tilrettelegging til argumentasjon av en endring er aktuelle oppgaver. En må være kritisk og hele tiden se endringen i form av om det er en forbedring eller ikke.

Har en endringsleder godt rykte så vil det også være enklere å få folk med seg i endringsprosessen (Ottesen, 2011, s. 36). For å få til dette så bør en endringsleder være reflektert over seg selv og måten en blir oppfattet på av de rundt seg (Ottesen, 2011, s. 39). Enkelte endringsledere står i en kontinuerlig endringsprosess, og ofte med sammenfallende aktiviteter. Det er derfor viktig å klare å prioritere og se hva som bør gjøres på kort, men også på lang sikt (Ottesen, 2011, s. 41). En endringsleder bør handle i både rasjonell modus og intuitiv modus. Rasjonell modus er å handle ut ifra logikk og dermed begrunne handlingen derfra. Intuitiv modus er å handle mer impulsivt ut ifra tanker og meninger bygget på tidligere erfaring (Ottesen, 2011, s. 42). Dermed så er tilpasning til situasjon viktig for å lykkes, da en skal forstå og handle med og mellom ulike mennesker og posisjoner til forskjellig tid (Ottesen, 2011, s. 43).

Å lede til endring tar ulike utgangspunkt ut fra etablert kunnskap og forståelser av ledelse. I den vestlige verden handler mye om hvordan en skal balansere å være lederfokusert og medarbeiderfokusert. Å være lederfokusert vil si at en har mer søkelys på strategiske endringer og mål (Hernes, 2016, s. 93). Medarbeiderfokusert ledelse handler mer om å ha en relasjonell holdning, og dermed fokusere mer på relasjonene som en har rundt seg (Hernes, 2016, s. 93). For noen år siden kom definisjonene på transaksjonelt lederskap og transformativt lederskap i forhold til det å drive endringer (Hernes, 2016, s. 95). Transaksjonsledelse beskrives som den typen lederskap som opprettholder organisasjonens egenskaper til den grad det er i dag, men ikke nødvendigvis utvikle det raskt. Med en slik ledelsestil er endringer ikke en del av hverdagen, men heller noe som en gjør unntaksvis. Ifølge Moderniseringsdepartementet (2020) må en inneha en transformativ lederstil for å jobbe med endringer. Dette skjer når organisasjoner konstant må endre seg for å følge med i utviklingen av samfunnet. Da må lederne fremme kreativitet og inspirere medarbeiderne sine for å kunne få til de nødvendige endringene (Hernes, 2016, s. 94 – 95). I dagens verden med både marked, samfunn og organisasjoner i konstant endring har begrepet endringsledelse blitt brukt.

## 2.2 Endringsledelsesmodeller

I forhold til kunnskap om hva endringsledelse er forteller endringsledelsesmodeller oss hvordan det kan gjøres. Endringsledelse kan utøves på ulike måter. Ut ifra ulike behov fremlegger modellene prinsipper for hvordan endringsledelse i sammenheng med organisasjonen kan utøves.

### 2.2.1 Kotters 8 – stegs modell for endringer

Organisasjonen hvor endringene skal tiltre blir her forstått fra en antagelse om at prosessene skal være lederinitiert. Her blir endringsledelse forstått ut ifra lederens perspektiv og makt. I litteraturen har det blitt gjort flere forsøk på å ta for seg hvordan en skal lede endring og få den implementert, nemlig få den realisert i det virkelige liv på en effektiv måte. En av disse er John Kotter. Han kommer fra en amerikansk bedriftskontekst der man har stor tro på oppskrifter og manualer for å utøve ledelse. Kotter (2002) formulerte en 8-stegs prosess til hvordan effektivt å få dette til i organisasjoner (Klev & Levin, 2021, s. 48). Denne modellen forklarer med åtte steg hvordan en endring skal drives og implementeres av en endringsleder:

- Skap en følelse av nødvendighet for endring
- Etabler en koalisjon av villige som vil støtte endringen
- Utvikle en strategi og visjon for tiltaket – for ledelsen
- Kommuniser visjonen ut og ned i organisasjonen
- Gi makt til («empower») de ansatte
- Vis frem kortsiktige resultater
- Konsolider stillingen og sørg for mer endring
- Forankre endringen i en ny bedriftskultur

Modellen presenterer åtte steg som skal dekke hele endringsprosessen i en organisasjon, og som gir en manual for hvordan å skape en god endringskultur og gjennomføre gode endringsprosesser. Steg en handler om å skape en følelse av at endring haster. Dette kan bli forstått i henhold til problemforståelsen Ottesen (2016) nevner. At det er en mulighet for å utbedre et problem som ligger der nå og som dermed blir sett på som nødvendig og endre (Ottesen, 2016, s. 37 – 39). Steg to handler om å ha en koalisjon som kan vise vei. Dette er en gruppe som bør bestå av ulike ansatte fra ulike nivåer. Gruppen representerer dermed manges interesser og kan ha stor påvirkningskraft. Steg tre handler om å skape strategiske visjoner og initiativ. Med andre ord vite hvor en skal fokusere og gjøre dette effektivt for å gjøre visjon

om til virkelighet. Spille på følelser og gi endringen større mening. Steg fire handler om å skape en gruppe med frivillige som alle har samme mulighet og ønske til å gå i en ny retning. Denne gruppen skal være sterk og sammen bygge menneskene som er der med positiv energi. Steg fem beskriver å skape handling ved å fjerne eksisterende barrierer og strukturer. Disse må letes etter og finnes for å igjen åpne nye dører. Steg seks handler om å verdsette kortsiktige seire underveis i en endringsprosess. Slike prosesser er ofte krevende, og da må små seire bli snakket om og feiret for å få videre motivasjon. Steg syv handler om å fortsette å holde utviklingen i gruppa etter positive fremsteg. Det kan være lett å ta foten av pedalen, men dette må heller gjøres i form av et ytterligere søk etter fremgang og kreativitet. Steg åtte handler om å få endringene gjennomført. Viktig å få frem at grunnen til at det nå har gått bedre er på grunn av nettopp endringene som har blitt gjort. Her sees de nye måtene å arbeide på som en del av den nåværende organisasjonen.

Steg en til syv handler alle om å bygge nye muskler og se etter nye måter å arbeide på. Steg åtte handler om at endringene skal være bærekraftig. Til slutt fremviser modellen fire endrings prinsipper for å sette organisasjonen opp for suksess. Punkt en setter søkelys på at et godt lederskap må være der. Styret skal se mulighetene og visjonen som trengs. For å balansere trengs dermed også gode ledere lengre ned. Punkt to handler om å gi mer ansvar til de ansatte. De må være kapable til å lede endring i større grad enn før. Helst skal dette skje på flere nivåer i organisasjonen og spre seg utover. Punkt tre fokuserer på å gi endringen verdi for de som skal jobbe med det. Det er ikke alltid det holder med logikk, og dermed så må en inspirere de involverte med å bidra til å se det større bildet, at det lønner seg. Punkt fire ser på at det å inkludere ansatte kan føre til at de vil hjelpe å skape endring i fremtiden, da de ser verdien av å få den gjennomført (Kotter, 2018).

Modellen til Kotter presenterer en stegvis mal for hvordan en kan lykkes med å lede endring, og er mye brukt. Den er dermed essensiell å presentere, men samtidig så mangler den forskningsbasert bevis på sammenheng og hvordan det skal foregå i praksis (Klev & Levin, 2021, s. 49). Videre blir det derfor fokusert på hvordan en endringsleder kan lede gjennom medvirkning og samarbeid. På denne måten så vil en endringsleder heller sette søkelys på å lede gjennom og samskape med andre. Da en er avhengig av de rundt seg for å få gjennomført det som en ønsker i praksis (Klev & Levin, 2021, s. 49 – 50).

## 2.2.2 Medarbeiderstyrt endring

Tidligere forskning innenfor endringsledelse har fokusert mer på spesifikke disipliner som markedsføring og makt med et dominerende søkelys på lederen (Ottesen, 2011, s. 31). For å vinkle det mot en hverdag der endring i organisasjoner blir sett på som medarbeiderfokustert vil denne endringsmodellen være aktuell (Hernes, 2016, s. 99). Når en er en endringsleder så bør en her lede i form av å alltid være tilpasselig ut ifra hvordan omgivelsene rundt en alltid kan forme og endre seg. Dette kan bli sett i lys av prosessperspektivet og at det kan være elementer i kontekst som skaper behov for endring i praksis og dermed må leder tilpasse seg disse (Hernes, 2016, s. 98 – 99). Med tanke på å være relasjonell vil en være mer avhengig av de rundt seg til enhver tid. Både for å få hjelp til å se hva som trengs og for å få til selve endringen. På denne måten så kan vi se et skille fra tidligere forskning, med at lederskap er noe som går bredere enn bare på selve lederen. Et godt lederskap tilsier å få andre til å tro på en og få andre til å ville gjennomføre det som endringslederen ønsker. Ser en medarbeider verdi og eierskap i det å få til selve endringen så kan muligheten for å få den gjennomført økes (Hernes, 2016, s. 95).

Som et svar til Kotters (2002) modell for endring har Klev og Levin (2021) utarbeidet en modell for medarbeiderstyrt endring. Weick (1995) så på meningsdanningsperspektivet til mennesker i organisasjoner og satt dem i sentrum (Klev & Levin, 2021, s. 31). For ansattes perspektiv på endringer i en organisasjon kan en ta utgangspunkt i meningsdanningen som en selv får. De vanlige arbeidsdagene skaper en form for forståelse av den organisasjonen en jobber i og hvordan den skal være. Dermed så for at endringen faktisk skal gjennomføres så må de ansatte først omdanne seg en mening om den nye måten å arbeide på og tilpasse seg den (Klev & Levin, 2021, s. 31 - 32).

En endring i en organisasjon kan defineres i ulike kategorier. Det kan være en endring av en organisasjons oppgave, struktur, kultur, demografi eller prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373). Endringsledelse kan forstås som «å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen samt å kunne iverksette og lede utviklingsprosesser» (Klev & Levin, 2021, s. 36). Denne definisjonen på ledelse av endringsprosesser bygger på fire elementer:

1. Å klargjøre rammene for endringsprosessene
2. Å skape læringsprosesser og betingelser der ens egne og andres grunnleggende antakelser kan utfordres og utvikles

3. Å designe arenaer for læring, basert på forståelse av behov/muligheter, alternative arbeidsformer, prinsipper for involvering og betingelser for læring
4. Å bygge varige mekanismer som øker organisasjonens kapasitet til å håndtere fremtidige behov (Klev & Levin, 2021, s. 128)

Disse kalles for ledelse av medvirkningsbaserte endringsprosesser og beskriver prosessen med samskapt læring (Klev & Levin, 2021, s. 124). Den er bygd på et deltakerdemokratisk ideal, «her fremstår reell medvirkning i endringsarbeidet som et fundament» (Klev & Levin, 2021, s. 50). I samskapt læring handler det om å bringe inn deltakere med forskjellig bakgrunn i en felles læringsprosess (Gotvassli, 2021, s. 190). Her sees ledelse som å lære av å gjøre, og få nye perspektiver og vinklinger fra andre personer (Mintzberg, 2004, 2009). Gjennom læringsprosesser i lag med andre får man rikere perspektiver og sannsynligheten for å treffe riktig løsning vil øke. Videre kan dette skape en tillit blant ansatte om at endringene blir gjennomført. En endringsleder blir respektert ut ifra sin evne til å legge til rette for og gjennomføre læringsprosessene. Klarer lederen dette kan det over tid bidra til økt langsiktig endringspotensial i organisasjonen (Klev & Levin, 2021, s. 79).

Utfordringen for en endringsleder kan utformes slik at «den eksterne utfordring blir med andre ord å gjøre seg selv overflødig, og det kan bare skje ved at den kunnskapen og de ferdighetene som han eller hun besitter, gjøres tilgjengelig for organisasjonens medlemmer ved at læringen samskapes» (Klev & Levin, 2021, s. 51). På denne måten kan de eksterne, endringslederne, bidra inn mot de internes, ansattes, læring og utvikling. En endringsleder kan legge til rette for, men ikke vite resultatet, da det avhenger av prosessens forløp (Klev & Levin, 2021, s. 69). Samskapt læring er en prosess mellom problemeierne, de som opplever et behov for endring, og pådriverne, lederne som utøver endringsledelsen. Endringsledelse forstås som å skape de rette rammene for læring og utvikling. Får de ansatte utfoldet seg i den grad at de utvikler seg gjennom læringen så kan organisasjonen bli mer rustet for både nåværende og fremtidige endringer. En slik situasjon forekommer når det blir økt kompetanse og kunnskap i organisasjonen (Klev & Levin, 2021, s. 71). Det er sjeldent det forekommer en fasit på hva som lønner seg for en endringsleder, da det heller foretrekkes å prøve seg litt frem med den arbeidsformen som passer hver enkelt endringsprosess.

### 2.2.3 Verdibasert virksomhetsstyring

I en aktiv hverdag på sykehus kan det være vanskelig for ansatte og balansere kravet om verdi, med å ta vare på pasientene, sammen med styringsperspektivet om å hele tiden effektivisere og utvikle seg (Skjørshammer, Wenaas Tangen, Frafjord, & Hyde, 2012, s. 110). Dagens helsetjeneste er dermed avhengig av ledere som kan balansere begge behov, dette kalles for verdibasert virksomhetsledelse. Driftsituasjonen er alltid hovedfokus på et sykehus, og endringsledere må dermed vite hvilken kompetanse som skal brukes til rett tid i en endringssituasjon (Skjørshammer et al., 2012, s. 111). I virksomhetsstyring handler det om å se organisasjonen i forhold til samfunn og klare å levere i forhold til det som kreves samtidig som en tar vare på de indre verdiene. (Skjørshammer et al., 2012, s. 112)

Det å ha riktig verdi inn mot prosjekt og utarbeidelsen av det står sterkt inn i både organisering og endringsfaget. En endringsleder skal endre og forme ansattes hverdag, og da skal en evne å se de rundt seg (Klev & Levin, 2021, s. 36). Et grunnleggende prinsipp for organisasjoner i Norge i dag er å ta i bruk medvirkning (Nasjonalt helse og sykehusplan 2020-2023), s.38). Medvirkning handler om å bruke de ansattes eller berørte parters stemme i utforming av tiltak. Blir prosessen fulgt så kan flere stemmer bli hørt og sannsynligheten for å treffe den riktige løsningen øke. Ved å aktivisere flere ansatte kan organisasjonen utvikle sin kapasitetsevne samtidig som gjennomføringskraften bli mer troverdig (Klev & Levin, 2021, s. 69). I helse Sør – Øst sitt rammeverk for virksomhetsstyring sies det at «Gode prosesser for medarbeiderinvolvering er avgjørende for den løpende planleggingen, gjennomføringen og forbedringen av helseforetakets oppgaver (...) virksomhetsstyring omfatter god ledelse, en tydelig strategisk retning, løpende involvering av medarbeidere og brukere, samt virksomhetsprosesser og internkontroll som bidrar til måloppnåelsen». Samlet utgjør dette de nødvendige virkemidlene for å nå virksomhetens resultater på riktig måte. Gjennom virksomhetsstyring skal kvalitet, resultat og risiko hele tiden kontrolleres (Skjørshammer et al., 2012, s. 112 – 113).



## 2.3 Prosjektstyring og prosjektledelse

Endringsledelse i store organisasjoner preges ofte av små tidsavgrensede prosesser og prosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 23 – 24). Disse prosjektene og prosessene i en organisasjon er i stor grad medarbeiderfokusert og meningsskapende (Hernes, 2016, s. 99).

Vi vil definere et prosjekt som «et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme» (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015, s. 24). En måte å arbeide på som prosjektleder er å få en problemstilling ut ifra et behov som ønskes forbedret. Her skal en sammen arbeide seg fram til en løsning på behovet. Løsningen skal være en forbedring utformet sammen med de berørte partene i prosjektet. Et prosjekt består av en prosjekteier og prosjektorganisasjon. Prosjekteieren er den som har et nåværende behov som ønskes forbedret, det blir ofte satt i en problemstilling. Hos eieren vil prosjektet bli levert. Selve prosjektorganisasjonen er arbeidsformen eller gruppen hvor de involverte partene sammen med prosjektleder utarbeider løsningen på problemstillingen sammen (Aarseth et al., 2015, s. 21). Å inneha lederrollen i et prosjekt er unikt i form av alt som prosjektet tilfører. Prosjektarbeid medfører en unik måte å jobbe sammen på, men ellers så er ikke prosjektledelse stort forskjellig fra andre former for ledelse. «All ledelse handler nemlig om å påvirke andre mennesker, og ikke minst samspillet mellom disse på en måte som gjør at organisasjonen fungerer etter de standarder som er satt og når sine målsettinger» (Aarseth et al., 2015, s. 36).

Her skilles det mellom prosjektstyring og prosjektledelse. Prosjektstyring går ut på å sette mål for prosjektet og styre gjennom aktiviteter som skal føre til gjennomføring, her ligger kompetansen innenfor prosjektmetodikk og det å drive prosjekt. Prosjektledelse går ut på å finne løsninger underveis og gjennomføre daglige lederoppgaver for å få de involverte til å aktivt prege arbeidet slik at en når sine mål gjennom andres arbeid (Aarseth et al., 2015, s. 19). Med andre ord så er det ønskelig at en god prosjektleder skal ha kompetanse både innenfor generelt lederskap og prosjektledelse som fag. Prosjektledelse handler dermed om å styre og lede prosjekter effektivt og er en metode for å lede endring.

Ledelse handler om å få folk med seg, her er den menneskelige relasjonen i fokus (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 268). Med andre ord så har prosjektlederen ansvar for å lede og gjennomføre prosjektet, og arbeider i gjennomføringsfasen (Aarseth et al., 2015, s. 24). Styring handler om å se fornuften i beslutningene sine som leder. Ledelsen defineres som evnen til å skape tillit hos involverte medarbeidere og skape entusiasme og optimisme for

endringsprosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 268). Mintzberg (2009) knytter lederrollen opp mot det mellommenneskelige. Rollen forstås som å alltid søke kontakter og utfolde seg i organisasjonen. Samtidig så er lederen et bindeledd mellom og for flere ulike plan i et organisasjonshierarki. En frontfigur som skal fronte noe er avhengig av troverdigheten til de rundt seg (Gotvassli, 2021, s. 31 - 32).

### **2.3.1 Samarbeid**

Samarbeid er sentralt for endring i sykehus fordi det jobbes sammen i ulike type prosjektgrupper på tvers av enheter. I disse gruppene er et godt samarbeid sentralt mellom endringsleder og medarbeidere viktig for å lykkes (Karlsen, 2021, s. 174). For prosjektledere er det mange ulike måter å samarbeide på. Moderne prosjektledelse som fag er ofte utført med hjelp av å jobbe sammen som et lag i en prosjektgruppe. I denne tilnærmingen sitter prosjektleder sammen med ulike fagfolk fra berørte avdelinger der en sammen skal jobbe for å utarbeide en løsning (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 27). En slik arbeidsmodell skjer ved at prosjektleder enten selv velger eller blir tildelt fagfolk som skal være relevante for å få det aktuelle prosjekt gjennomført (Aarseth et al., 2015, s. 145).

For at et prosjekt skal gjennomføres tilskrives en prosjektgruppe som får ekstra ansvar for gjennomføringen av prosjektets ulike faser. Gruppemedlemmene innehar ulike roller i gruppen som skal utfylle ulike behov. Alle som deltar i prosjektgrupper må forstå sin oppgave og se verdien i det å utføre det som en har blitt tildelt å gjøre (Aarseth et al., 2015, s. 147). Handlingsteorier beskriver den forståelsen som hver enkelt ansatt kommer inn med og som ligger til grunn for måten en ønsker å arbeide på. Teorien ser på hvorfor en foretrekker å handle som en gjør. Det kan være tidkrevende å jobbe sammen, men om en klarer å forstå hverandre så vil oppmerksomheten i et prosjekt lettere flyttes i samme retning. For at en endring skal bli gjennomført så må prosjektet bidra til at endringene faktisk blir implementert inn i det nye hverdagslivet, hvis ikke så vil heller ikke organisasjonen utvikle seg (Aarseth et al., 2015, s. 178 – 179).

En prosjektleder er spesielt avhengig av evnen til å samarbeide i gruppe med de involverte for å levere resultater. Hvis en klarer å tiltrekke seg de interessentene som trengs for å jobbe seg fremover i prosjektet vil arbeidet ha større sannsynlighet for å lykkes. Dermed med tanke på interessenter, er det å ha tiltrekningskraften for å få inn de nødvendige partene viktig. For å kunne levere resultater ut ifra det som allerede er satt som må prosjektlederen evne å kunne formidle visjonen ut til de involverte i prosjektet (Aarseth et al., 2015, s. 61). På denne måten

kan partene enklere jobbe sammen, forstå hverandre og formidle ønskede løsninger som en gruppe. Hvis prosjektlederen klarer å håndtere et mangfold av relasjoner og sikre samarbeid mellom disse så vil sannsynligheten til å få til et effektivt prosjekt øke (Aarseth et al., 2015, s. 74).

En prosjektleder kan også jobbe med det som kalles for prosjektstøtte (Karlsen, 2021, s.274), altså å bistå de andre som skal utføre endring i sin praksis. Støttefunksjonen går ut på å hjelpe og lære opp den som innehar prosjektleder stillingen, men skal ikke opptre som en erstatning (Karlsen, 2021, s. 275). Prosjektstøtten er ofte en profesjonell prosjektleder som sitter på nødvendig kunnskap om det å drive prosjekt og kan inneha nødvendig kompetanse (Aarseth et al., 2015, s. 106). Ved prosjekter der den formelle prosjektlederen ikke innehar den prosjektkompetansen som trengs så kan en ofte trenge hjelp. Rollen som prosjektstøtte kan også brukes til å lære opp andre ledere i organisasjonen til å drive prosjekt. Skyttermoen & Vaagaasar (2022, s. 278) nevner at en måte å drive ledelse på er å gi ledelsesansvaret videre til en som peker seg ut som en dyktig leder. Dermed vil en kunnskapsutvikling i organisasjonen skje ved at flere lærer seg å lede prosjekt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 278).

Prosjektstøtte kan enklere bli tatt i bruk ved hjelp av å ha et prosjektkontor i eller utenfor organisasjonen. Prosjektkontoret består av en støttende avdeling som opptre som hjelp for medarbeidere og ledelsen i gjennomføring av prosjekter (Aarseth et al., 2015, s. 107). Innenfor prosjektkontoret bør det innehas den kompetansen som trengs for å bistå som prosjektledere og støtte der det trengs. Alt fra å initiere og støtte prosjekter til å trene nye prosjektledere samt å tilby fulltids prosjektledere samt støttetjenester kan bli gjort ved hjelp av et prosjektkontor (Aarseth et al., 2015, s. 108 -109).

### **2.3.2 Prosjektleders tilpasning**

For å skape en god drivkraft i prosjektgruppen med medarbeidere en ikke nødvendig kjenner fra før bør prosjektleder evne å tilpasse seg for å gjøre de rundt seg gode. Ikke bare må en være strukturert, men også inneha en relasjonell lederstil for å bygge sine medarbeidere (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 282 – 283). Å være relasjonell vil si evnen til å se hvert enkelt menneske, distribuere og balansere hva som skal til for at hver enkelt i gruppen skal bidra effektivt inn mot endringen. Prøve å etablere visjoner og verdier med å være med og styrke meningen for hver enkel part som deltar (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 293 – 294). I så fall vil medarbeiderne i større grad bidra med gode verdier inn i prosjektet for å

gjennomføre og dermed enklere se nytten av å få til endringsarbeidet (Skyttermoen & Vaagasar, 2022, s. 277). Ved å samle informasjon om endringen og legge til rette for gode strukturer på prosess og prosjekt til enhver tid innehar prosjektlederen en strukturert lederstil. Mye må bearbeides, rapporteres og valideres før prosjektet kan ta neste steg og prosjektlederen er et bindeledd med flere parter. For å få sine prosjektmedarbeidere til å tro på arbeidet som skal bli gjort er det dermed viktig for en prosjektleder å inneha både en strukturert og relasjonell lederstil (Skyttermoen & Vaagasar, 2022, s. 291).

En endringsleder må evne å ha flere tanker i hodet samtidig, og har en krevende jobb med å møte ulike behov samtidig. Klev & Levin (2021, s. 79) sier at «enhver leder må ha ferdigheter til å skape de lærings- og utviklingsprosesser som er nødvendige for å sikre problemløsning på kort sikt, men samtidig også kunne bygge opp endringskapasitet av betydning for overlevelse på lang sikt». Det er viktig at en leder har evnen til å ta tak her og nå, og samtidig klarer å se etter de mekanismene som fører til en langsiktig endring. En prosjektleder må alltid tilpasse seg prosjektets størrelse, da det kan variere i omfang. Som leder må en evne å ha egenskapen til å tilpasse seg å jobbe med ulike oppdragsgivere, medarbeidere og rammebetingelser. Egenskapen til å forstå de en jobber med og det å forstå området hvor endringen skal skje er til en viss grad ønskelig (Skyttermoen & Vaagasar, 2022, s. 273). En videre grunn til egenskapen å forstå er at prosjektlederen ofte jobber for og med medarbeidere som allerede har en linjeleder i organisasjon å forholde seg. Dermed så er egenskapen med å inneha nok tillit og klokskap til medarbeiderne viktig. Hvis en leder har dette så kan en lettere få medarbeiderne til å tro på endringen som skal skje. Samtidig så jobber prosjektlederen ofte veldig toppnært og må alltid evaluere og korrigere prosjektet i forhold til styringer ovenfra (Skyttermoen & Vaagasar, 2022, s. 275).

### **2.3.3 Prosjektmetodikk**

Prosjekter etableres for å svare på et problem ved å trekke inn ressurser på tvers av virksomheten (Skyttermoen & Vaagasar, 2022, s. 25). Videre skal prosjektet gi ønskelige resultater for en best mulig løsning. Det er viktig å påpeke at når et prosjekt har produsert veldefinerte resultater så vil det trekke seg ut. Prosjektet står ikke for selve implementeringen, men for gjennomføringen av hvordan løsningen skal bli til. Selve løsningen blir levert og skal ønskelig bli implementert hos oppdragsgiver eller prosjekteier som ønsket seg endringen. En endring skal være en forbedring og må dermed ha en nytte. Vi kan snakke om verdier som både økonomiske og meningsfulle, engasjerende eller nyttige (Skyttermoen & Vaagasar, 2022, s. 27). For å skape effektive sosiale endringer på et sykehus jobbes det ofte med

endringsprosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 37). Dette går på å endre en prosess eller arbeidsmåte innad for å styrke den nye måten å gjøre det på. For å effektivisere virksomhetens nåværende prosesser må en utvikle og endre på det, dermed få iverksatt nye måter å gjøre det på (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 41).

Fossefallsmodellen er en tradisjonell metodikk innenfor prosjektarbeid. I denne lukkede metoden deler man prosjektet opp i ulike faser og følger planen stegvis for å være strukturert og kontrollert i gjennomføringen. Derimot har denne modellen fått kritikk for sin håndtering innenfor mer komplekse prosjekter og at den mister nødvendige komponenter som utprøving og testing (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 140). Smidige gjennomføringsstrategier er en åpen metode som setter brukermedvirkning og verdiskapning i sentrum. Her står leveransens prosess med et fokus på å utprøve, teste og korrigere løsninger underveis. I denne modellen er det ingen fasit for hva som er den beste metodikken å bruke, da en heller samsvarer det ut ifra prosjektgruppens behov i det enkelte prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 142 – 143).

## **2.4 Organisasjon**

Kunnskapen om endringsledelse i store organisasjoner preges av perspektiver på den store kompliserte organisasjonen på en side, og små tidsavgrensede prosesser og prosjekter på den andre siden (Hernes, 2016, s. 96 – 99). Jeg er opptatt av viktigheten prosjektarbeid har for en endringsleder, men det er likevel viktig å peke på perspektiver som får frem betydningen av den store kompliserte organisasjonen der endring skjer. Det er avgjørende å se disse i sammenheng.

Offentlige styrte tjenester er i større grad prosessbasert enn det private, da det er allmenne prinsipper som likhet og rettferdighet en må etterfølge (Rønning, 2021, s. 36 - 37). Her kommer jeg ikke til å ta for meg private organisasjoner da dette ikke er relevant. Offentlige organisasjoner kan gjennom statlige reguleringen få økte muligheter eller begrensinger. Reguleringer kan handle om hva som kreves av organisasjonen fremover og nye føringer blir lagt. Organisasjonen er da underlagt det offentlige og er pliktig å ivareta og følge de nye rammene som er fremlagt ovenfra (Scott, 2016, s. 20). Videre kan da målene og strategiene til organisasjonen som blir fulgt endre seg da valgene organisasjonen tar blir konstruert av et overliggende rammeverk (Scott, 2016, s. 21).

En organisasjon har en bevisst væremåte, det vil si at den er konstruert ut ifra å nå et mål og løse oppgavene som den er etablert til å løse. En organisasjon er skapt for å kunne fungere

best mulig i den konteksten den er satt i og dermed realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Definisjonen til Jacobsen & Thorsvik (2019) bygger på noen deler som er helt sentrale. Disse delene inngår det sosiale, som skal fungere i et system. Videre skal det sosiale fungere inn i et system som dermed fører til at organisasjonen er en bevisst konstruert organisme for å løse oppgavene sine og realisere aktuelle mål. Den sosiale delen beskriver organisasjonens kjerne, som er de ansatte. Disse utfører nødvendigvis oppgaver ut ifra sine tildelte roller og egenskaper. Videre ser vi på systemet, altså hvordan menneskene får utfoldet seg i organisasjonens system. Til slutt handler det om at organisasjoner er bevisst konstruert. Organisasjoner ser ut som de gjør for en grunn, og er satt opp med et formål om å bidra med å løse noe i samfunnet. For å forklare at organisasjoner er bevisst konstruerte kan en si at det handler om å løse bestemte oppgaver og realisere mål. Disse skal videre realiseres ut ifra best mulig kvalitet og størst mulig effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16 – 17).

Mintzberg (1989, s. 323 - 324) er kjent for sin oppdeling av seks ulike deler som utgjør en fullverdig organisasjon.

1. Den operative kjernen, de som jobber på linja, er den delen som gjør det arbeidet som må utføres for å nå målene i organisasjonen.
2. Strategisk toppunkt (toppledelsen) er virksomhetens øverste ledelse, plassert rett over midtlinjen, og er den gruppen som har det overordnede formelle ansvaret.
3. Midtlinjen eller mellomlederne er den gruppen som har hovedansvar for å føre tilsyn med, legge til rette for og koordinere verdiskapningen som skjer.
4. Teknostrukturen består av ansatte som ikke er direkte involvert i arbeidet, men som indirekte påvirker verdiskapningen ved for eksempel å lage rutiner og produksjonsplaner eller utføre kvalitetskontroll.
5. Støttestrukturen består av en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere gunstig.
6. Ideologien består av troen og tradisjonene som organisasjonen har innarbeidet seg.

Her ser man en oversikt over de ulike konfigurasjonene en organisasjon kan bestå av og som bygger videre forståelse for min studie (Gotvassli, 2021, s. 49). Både Mintzberg (1989) og Jacobsen & Thorsvik (2021) sine oppdelinger av en organisasjon er relevant kunnskap fordi det kan være med på å forklare rollen til prosjektleder i sykehus og spenningen som han eller hun står i. Ved hjelp av disse og perspektivene presentert under vil en også se hvordan en prosjektleder må balansere mellom motstridende perspektiver under endringsprosesser.

## 2.4.1 Byråkrati

Sykehus er en kompleks organisasjon som må forstås ved at den er preget av at den utfører et samfunnsoppdrag på vegne av folket, samtidig som den innehar mange ulike funksjoner og er byråkratisk bygget opp. Byråkrati handler om å ha troverdighet og kontroll i organisasjonen. Modellen kjennetegnes tradisjonelt av hierarki, regelorientering og upersonlighet (Rønning, 2021, s.49). I et byråkrati havner personell i grupper og posisjoner etter formell kompetanse og erfaring. Retningen har historisk vært motstridene til endring og endringsprosesser da styringen som foregår skal være kontrollert i stor grad (Klev & Levin, 2021, s. 21). Vi kan skille mellom et maskinbyråkrati og et profesjonsbyråkrati. Et maskinbyråkrati er sentralisert slik at den daglige driften innehar en stor form for kontroll og standardisering. Det vil si at utviklingen skal foregå i et behagelig tempo. Hvis vi ser på Mintzberg (1989) sin organisasjonsdeling forstår vi at signaler fra støttestab og teknostruktur fort kan overveie den operative kjernens påvirkning (Gotvassli, 2021, s. 55 – 57).

Sykehus kan betegnes som et profesjonsbyråkrati, der sterke faggrupper utfører sitt arbeid. Et profesjonsbyråkrati er styrt og bygd opp etter fag. Det vil si at organisasjonen er delt inn i forskjellige avdelinger eller enheter som innehar stor makt. Disse innehar autonomi og er ikke vant til påvirkning utenfra. Et eksempel på dette er leger og ulike klinikere i sykehus som har stor påvirkningskraft innenfor sin enhet (Gotvassli, 2021, s. 57). Dette fører til at autoriteten ligger hos selve profesjonen som gjennom sin opparbeidede ekspertise på feltet innehar selvstendigheten til å bestemme hva som skal gjelde for arbeidet. Disse innehar da rollen som operativ kjerne i organisasjonen. Videre forstått av Mintzberg (1989) sin organisasjonsdeling betyr dette også at teknostrukturen er tildelt mindre makt, samtidig som støttestaben kan være større. Denne ideologien fører da til at støttestaben sin oppgave blir hovedsakelig å støtte den operative kjernen av fagspesialister i organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 58). Et aspekt som kan forekomme er innblandinger fra støttestaben og særlig teknostrukturen ved for eksempel gjentatte forsøk på å innføre kontroll og nye rutiner i avdelingen. Dette er noe som den operative kjernen fort kan føle at stjeler tiden deres i den daglige driften. I så tilfelle vil det føre til konflikt mellom profesjonsbyråkratiets syn på hva som er faglig forsvarlig og maskinbyråkratiets krav til høy grad av påvirkning for å fremme kontrollert produksjon (Gotvassli, 2021, s. 58 – 59). Mintzberg fant i sin forskning ut at for å løse dette vil det kreve koordinering gjennom samarbeid og gjensidig tilpasning (Gotvassli, 2021, s. 59).

Disse perspektivene er interessante rammer for å forstå hvordan endringsledere i sykehus kan oppleve hindringer. Videre kan de gi noen innspill til forståelsen av endringsleders rolle i en

kompleks organisasjon delvis organisert som maskinbyråkrati og delvis organisert som profesjonsbyråkrati.

## **2.4.2 Kompetansebedrift**

Kompetansebedriften presenteres som en del av hvordan organisasjoner skal organiseres på best mulig måte for gode offentlige tjenester. I sin retning som kompetansebedrift har sykehus fått bruk for ulike ledelsesbølger, som blant annet prosjektledelse (Johannesen & Olaisen, 2004, s. 141). En kontinuerlig endringsprosess har ført til at læring og innovasjon er en forutsetning for å kunne overleve som organisasjon. En slik retning har ført til nye aspekter som hvordan nøkkelpersoners kreativitet og kompetanse skal stimuleres, men samtidig ha organisasjonskontroll som sikrer produktivitet i verdikjeden. Kompetansebedriften trenger ansatte som evner å bruke sin kunnskap til rett tid og på rett måte. Ulike problemstillinger vil forekomme i ulike settinger og det er ingen fasit på hvilken fremgangsmåte som skal bli brukt til enhver tid (Johannesen & Olaisen, 2004, s. 142 – 144).

Viktigheten av å ha dyktige prosjektledere som har kunnskapen om å lede, organisere og effektivisere prosjektteam har vært økende. Ønskelig skal prosjektteam føre til at den individuelle kompetansen til hver enkelt blir til en kollektiv lagfølelse. Starter en å kollektivisere kunnskap på denne måten, kan kompetansebedriftens fortrinn styrkes. Hver enkelt overføring av kunnskap fra et individ til en annen bør motiveres og belønnes. En slik situasjon kan føre til ytterligere motivasjon for mer kunnskap i fremtiden, og organisasjonen som helhet blir belønnet. Lederen bør her vise vei, og med sin kunnskap om emnet legge til rette for kunnskapsdeling. Med sterke profesjonsstyrte enheter sitter kan hver enkelt sitte på stor individuell kunnskap, men dette hjelper ikke kunnskapsutviklingen med mindre den blir overført til andre (Johannesen & Olaisen, 2004, s. 144 – 145).

## **2.4.3 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur står sentralt for å få innblikk i hvordan endringsledere i sykehus kan utøve og forstå sin rolle. En kan velge å se på Mintzbergs (1989) ideologi for å forstå organisasjonskultur. Kulturen kan sies å være en tro som har blitt innarbeidet internt ut ifra tradisjon. Jacobsen & Thorsvik (2019, s.121) nevner at «jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter». Med andre ord så kan en organisasjonskultur fremme samarbeid og endring hvis den følger dette. Får å få til en endring er en i dag avhengig av godt samarbeid og gjensidig tillit mellom ledere og



ansatte. For å ha troen og se verdien i endringen så er en positiv endringskultur ønskelig, men ut ifra organisasjonsform kan dette variere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122).

Edgar Schein (1987, s.7) omtaler organisasjonskultur som et mønster skapt over tid hvor den har lært seg å mestre problemer med å tilpasse seg det eksterne ønske om endring ved hjelp av intern integrasjon. Dette mønsteret har over tid skapt en tro ved gjentakende suksesser slik at det læres bort som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på til nye ansatte i organisasjonen. Det skapes en indre tro på at kulturen er den rette for å løse organisasjonens problemer i forhold til omverdenen, samtidig som den håndterer de interne vanskelighetene med dette (Gotvassli, 2021, s. 133). Derimot kan kulturen også bli for sterk ved at den over lang tid har innarbeidet seg en måte å jobbe på som fungerer, og dermed blir forandringer oppfattet som farer og usikkerhet (Gotvassli, 2021, s. 135). Derfor sies det at nødvendigheten av å ha motsetninger i organisasjonen som kan bidra inn med nødvendig kritikk av den dominerende kulturen kan være ønskelig for å få til en mer endringsvillig kultur. Store organisasjoner som innehar et tradisjonelt dominerende profesjonsbyråkrati, kan ofte ha problemer med å tilpasse seg dramatiske endringer i omgivelsene. Dermed så kan noe som har blitt sett på som en vellykket væremåte før måtte endre seg for fremtidig utvikling (Gotvassli, 2021, s. 136).

Gotvassli (2021) forklarer at læringsperspektivet går ut på at organisasjoner over tid lærer av sine erfaringer. Dermed er det en prosess som en må erfare for å kunne håndtere endringene som kommer. Blir dette gjort så vil det i praksis enklere føre til endring i det daglige arbeidet i organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 86). En felles oppfatning om organisasjonens nye mål og mening kan føre til mindre konflikt blant forskjellige tradisjonelle enheter (Gotvassli, 2021, s. 130).

## 3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet skal jeg presentere og reflektere over fremgangsmåten jeg har valgt for innsamling og analyse av data. Etterrettelighet i forskning handler om å være transparent, klar og tydelig i de valgene en tar i forskningsprosessen (Nygaard, 2017, s. 138). I min studie har jeg søkt etter svar på følgende problemstilling: Hvordan bidrar prosjektledere i stabsavdeling til fremdriften og gjennomføringen av endringsarbeid på norske sykehus?

### 3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Ved valget av min problemstilling så benyttet jeg et kvalitativt design. Et kvalitativt design ble valgt grunnet min åpne forståelse av forskningsområdet, da jeg har lyst til å lære og få vite mer om temaet mitt. Kvalitativ metode er kunnskapsinnhenting basert på mennesker og deres individuelle historier (Silverman, 2020, s. 7). Jeg hadde en relativt liten forståelse av teamet mitt fra før, da jeg ikke hadde noen erfaring fra området. Dermed så kunne en kvalitativ metode være med på å åpne opp perspektivene mine og gi forståelsen av det jeg innhenter mulig. Innenfor mitt kvalitative design har jeg valgt å benytte meg av intervjuer ut ifra en delvis strukturert tilnærming (Thagaard, 2018, s. 91). En delvis strukturert tilnærming ble fulgt ved at jeg hadde noen spørsmål som jeg måtte få besvart, men rekkefølgen og strukturen på spørsmålene ble tilpasset det respondenten ville snakke om (Thagaard, 2018, s. 91). Valget falt på et kvalitativt design da jeg ikke var ute etter å teste ut noe, som blir gjort i kvantitativ metode, men heller lytte, lære og tolke deltakerne mine (Silverman, 2020 s.7). Det handlet om å se kvalitativ metode som forskning utfra godskap og troen på mennesket en intervjuer (Silverman, 2020, s. 18-19).

Fra mitt ståsted så søkte jeg noe nytt og spennende i problemstillingen min. Lignende forskning på tema fantes, men ikke med samme vinkling. Jeg ønsket å forstå prosjektledelse fra stabsavdelingen ved norske sykehus og ikke direkte fra de som utfører endringsarbeid inne på avdelingen. Temaet er spennende, men samtidig vanskelig og er noe som jeg håper kan gi et springbrett for videre forskning (Thagaard, 2018, s. 47 – 48). Sektoren til mine respondenter ser jeg på som viktigere enn noensinne. Sykehus er en kompleks organisasjon og ofte kan roller og endring gå på tvers av enheter og avdelinger og det er her mine respondenter jobber.

### 3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Hermeneutikk i kvalitativ metode kan brukes når en skal forstå og tolke tekster og data (Thagaard, 2018, s. 37). Denne læren som handler om fortolkning av tekster går ut på å prøve å forstå og reflektere over det en ser (Zimmermann, 2015, s. 1). Fokuset mitt vært på å rette seg mot tekstene og forstå meningen som de formidler (Thagaard, 2018, s. 37). Jeg ville høre historier fra deltakerne og være åpen i min tolkning. Ut ifra å bruke hermeneutikk så ønsket jeg å oppnå en gyldig forståelse av meningen i teksten (Thagaard, 2018, s. 37). Videre vil transkribering bli nevnt, og dette er viktig for å forstå hvordan hermeneutikken aktivt har blitt brukt. Seks en times intervjuer har blitt gjennomført og alt dette skal transkriberes og bli tolket av meg, og for at mine funn skal være både reliable og valide så er det viktig at man er klar over hvordan man tolker, presenterer og forklarer tekst. Ved en slik fremgangsmåte kan en også gjøre seg selv enklere forstått i det en presenterer. Før en begynner bør man tilegne seg og forstå så mye kunnskap rundt emnet som mulig (Zimmermann, 2015, s. 2). I kvalitativ metode i form av intervju ble det innhentet store mengder tekst, som alt skal forstås og behandles med samme respekt. For å fortolke, forklare og forstå språket blir hermeneutikk aktivt brukt. En måte å gjøre dette på er å se etter gjentakelser eller spesielle utsagn som kan være spesielt interessante for min studie (Thagaard, 2018, s. 38 – 39).

Jeg har gjort min studie i sykehus og har selv erfaring fra arbeid i sykehus, men ikke i en rolle der jeg har blitt direkte berørt av emnet jeg skriver om. Tidligere erfaring bør tas i betraktning for å unngå antagelser av det en finner ut. En av grunnene til at jeg valgte temaet mitt var at dette var noe som jeg syntes hørtes spennende ut, men som jeg hadde liten innsikt i fra før av. Hermeneutikk og hermeneutisk fortolkning av data har hjulpet meg for å tilnærme meg tekst, språk og forståelse i min studie. Som Zimmermann (2015, s. 57) påpeker er viktigheten av å gjøre seg selv forstått gjennom tekst viktig. For at funnene mine skal bli forstått bedre for både meg selv og leseren kan det være viktig for meg å være klar over hvordan jeg fortolker og forstår svarene jeg får. Dermed knytte sammen relevante funn og evne å utelukke det som ikke er relevant.

## 3.2 Valg av datainnsamlingsmetode

Problemstillingen min førte meg inn i valget av metode. Den har en åpen tilnærming til svar, som kan føre til ulike oppfatninger av spørsmålene som blir stilt. Dermed så valgte jeg semi – strukturert intervju som datainnsamlingsmetode. Jeg ønsket å ha friheten til å kunne stille oppfølgings spørsmål og la deltakeren styre intervjuet i en viss grad, men med hovedspørsmål som jeg måtte ha svar på. Det finnes forskjellige typer intervjuer, alt fra åpne, strukturerte til semi – strukturerte (Silverman, 2020, s. 177). I min kvalitative forskning ble semi – strukturerte intervjuer brukt fordi jeg ville ha en åpen tilnærming til respondentene. Samtidig så gjorde denne tilnærmingen at jeg kunne samarbeide med intervjuerperson om å utvikle kunnskap og forståelse (Thagaard, 2018, s. 92). I semi – strukturerte intervjuer er det som regel en mal for enkelte spørsmål som må besvares, men grunnet åpenheten for drøfting så vil det ofte forekomme oppfølgings spørsmål. Oppfølgings spørsmålene kan være spørsmål som ber om utdypelse eller at man må snevre inn på tema igjen. Disse er viktige for å tilpasse seg det som intervjuerperson sier (Silverman, 2020, s. 177). Under pandemien så vi også viktigheten av å kunne ha digitale intervjuer. Personlig hadde jeg et søkelys på å ha mest mulig fysiske intervjuer, da det her kan være lettere å oppfatte kroppsspråk og reaksjoner. I alt så endte jeg opp med fire fysiske og to digitale intervjuer. Heldigvis hadde jeg digitale intervjuer i form av påskrudde kameraer som gjorde at jeg fikk observert kroppsspråk og reaksjoner, men følte ikke at jeg i samme grad fikk være støttende. Grunnen er at fysiske intervjuer kan føles mer ordentlige og ærlige, da man også kan oppfatte bedre kontakt gjennom reaksjoner og kroppsspråk lettere (Thagaard, 2018, s. 109).

Jeg valgte å samle data gjennom semistrukturerte kvalitative intervju. Som person er jeg glad i å lære av menneskelige historier og har god erfaring i å håndtere sosiale situasjoner (Thagaard, 2018, s. 94). Dermed vektla jeg verdien av å kunne fortolke mening og informantens livserfaring mer enn ferdiglagde kategorier, slik det er i kvantitativ metode. Jeg startet med å utvikle en intervjuguide. I intervjuguiden var det hele tiden en avveining mellom å formulere detaljerte spørsmål, samtidig som spørsmålene ikke skulle bli for komplisert (Thagaard, 2018, s. 95). Jeg brukte problemstillingen som utgangspunkt for intervjuguiden. Noe av det viktigste er å stille spørsmål som ikke er for spesifikke, men mer åpne (Thagaard, 2018, s. 97). Slik at deltakeren kan svare fritt ut ifra sin egen bakgrunn og kunnskap (Thagaard, 2018, s. 97). Dermed startet jeg med å stille generelle spørsmål for å åpne opp respondentens syn, etterfulgt av å spørre om konkrete hendelser for å forstå vurderingene i lys

av konkrete erfaringer (Thagaard, 2018, s. 97). Dette vil si at jeg kunne stille de samme spørsmålene til hver enkelt, men få ulike svar, noe som kan styrke oppgavens troverdighet. I form av at jeg spurte deltakere som jeg ikke har noen bakgrunnskunnskap om så var det spennende å prøve og lete etter både ulike og like svar. Noen informanter svarte svært utfyllende og kom allerede i starten av intervjuet innom påfølgende spørsmål som skal bli stilt. Dermed så er det relevant med oppfølgingsspørsmål som er relevante ut ifra hva informanten sier, dette vil gi en naturlig flyt i intervjuet samtidig som jeg har oversikt over spørsmål som allerede er besvart eller som må bli besvart (Thagaard, 2018, s. 95 – 96).

I intervjuene mine ville jeg være åpen for hvordan de ulike informantene tolker spørsmålene og gi dem rom (Thagaard, 2018, s. 97). Samtidig så er det viktig å ha et søkelys på et begrenset antall spørsmål, som anses som svært viktige å få svar på for å kunne gi et validert og troverdig svar på datainnsamlingen (Thagaard, 2018, s. 95 – 96). Under intervjuene brukte jeg prøber ved å fremtre bekreftende der jeg følte at intervjupersonen snakket om noe interressant (Thagaard, 2018, s. 96).

### **3.3 Utvalg av informanter**

Gjennom utvelgelsen av informanter ble det strategisk plukket ut seks prosjektledere fra stabs avdelinger på tre ulike sykehus (Silverman, 2020, s. 63). Ved et lite utvalg som dette var det viktig at jeg var strategisk i tilnærmingen for å få innhentet respondenter som var relevante for min problemstilling (Thagaard, 2018, s. 54). Alle sykehusene tilhørte Helse – Sør Øst regionen. Prosjektlederne tilhører alle stabsavdelingen, det vil si, en administrativ stilling. Det er viktig å påpeke at det ofte er formelle prosjektledere inne på en klinisk avdeling i sykehus som har rollen som prosjektleder, men disse er ikke de som jeg var interessert i. Mitt fokus var på folkene som er med på å støtte sykehus med sin prosjektmetodikk, erfaring og kunnskap for å drive kvalitetssikret endringsarbeid. Antallet ble bestemt ut fra det som veileder og jeg så på som tilstrekkelig for problemstillingens troverdighet (Thagaard, 2018, s. 59). Det kan også være nødvendig å nevne at det kunne vært interessant og også intervju de prosjektlederne som aktivt er på avdeling, men grunnet min masteroppgave og fokus så har jeg valgt å fokusere på prosjektledere innenfor stab.

På sykehus så er det mange som har ledet prosjekter før, men ikke ulike prosjekter med ulike vanskelighetsgrader og omfang. Prosjektledelse i stab utøves av ulike personer med ulik kunnskap og bakgrunn, men som alle kan og har stor interesse med å lede prosjekter innenfor

prosjektmetodikk og dermed relevant min problemstilling. Derfor valgte jeg et strategisk utvalg av informanter kun fra stabsavdelinger (Thagaard, 2018, s. 54).

Jeg fant informantene gjennom snøballmetoden. På denne måten fikk jeg kontakt med relevante informanter før jeg videre spurte dem om de kjente andre som kunne være relevante for min studie (Thagaard, 2018, s. 56). Når jeg fikk kontakt med mine kandidater, så spurte jeg de alltid om de visste om flere som kunne være interessante for min oppgave, dette var med på å gi meg en slags indre trygghet. Uten kontakter i det aktuelle miljø var det vanskelig å komme i kontakt med prosjektlederne, men ved hjelp av snøballmetoden fikk jeg rekruttert nok informanter. Heldigvis følte jeg at miljøet jeg skulle forske på var åpen for deltakelse (Thagaard, 2018, s. 59). For å få kontakt er det essensielt å være aktiv, vise stor interesse, høflighet samt være fleksibel for deltakernes hverdag (Thagaard, 2018, s. 59 – 60). Jeg var veldig aktiv og sendte ut informasjonsbrevet mitt til et stort antall, hovedsakelig via mail, da jeg prøvde å forsikre meg om å få nok. Jeg hadde også en antagelse om at en stor del av utvalget mitt ikke kom til å svare.

Andre ting som man må ta hånd om er at det under hele prosessen kan oppstå at folk trekker seg. Ved å sende ut et kort høflig informasjonsbrev om hvem jeg er, hva jeg vil samtidig som jeg foreslår at deltakeren kan selv velge dato for intervju fikk jeg overraskende positive svar (Thagaard, 2018, s. 22 – 23). Jeg ville også jobbe effektivt og satt dermed opp jevnlige møter, der tilbydde jeg meg å komme til kontoret deres for å gjøre det så behagelig for kandidaten som mulig.

### **3.4 Intervjuene**

Jeg følte at min oppgave ga mye mer mening etter at intervjuene var gjennomført. Dette fordi jeg fikk tilegnet mye ny og spennende kunnskap som ga meg videre motivasjon i studiet. Bare det å få mennesker til å prate om noe som de er veldig interessert i, er givende å lære av (Silverman, 2020, s. 181). Med tanke på min bakgrunn, så hadde jeg lest meg opp med en viss oppfatning av hva temaet handlet om, men det var fortsatt mye jeg lurte på. Samtidig så skal intervjuet være åpent for egen drøfting og refleksjon. Når en går i dybden på et intervju og finner mer konkrete funn og klarer å se sammenhenger så får man noe ut av datamaterialet sitt (Thagaard, 2018, s. 109).

### 3.4.1 Praktisk gjennomføring

Det hele startet med at jeg gikk gjennom intervju spørsmålene for meg selv. Slik var det fordi jeg hadde knapt med tid og fikk dessverre ikke øvd meg på intervjusituasjonen med en aktuell person før det første intervjuet inntraff. Dette kunne kanskje gjort meg roligere, men ble ikke sett på som en svakhet (Thagaard, 2018, s. 94). Jeg tok gjerne to deltakere samme dag, og var på tilbudssiden hele veien. Da ble det for eksempel intervjuer samme dag hvor det ene startet syv på morgningen, mens det siste startet fire på ettermiddagen. Hektiske dager kan ha ført til at jeg var mindre oppmerksom på reaksjoner og kroppsspråk under de siste intervjuene og ført til dårligere data. Samtidig så følte jeg alltid en trygghet med at jeg hadde diktafon, og dermed fokusere på respondenten og ikke stadig måtte notere underveis. Alle de seks intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker, og dette var jeg veldig fornøyd med. Jeg visste også at jeg hadde en stor prosess med transkribering og forstå alle dataene mine, intervjuene var lange og varte rundt en time hver. Det skal også nevnes at det å være på tilbudssiden for digitale intervjuer også er viktig i dagens verden (Silverman, 2020, s. 176). Alle de jeg kunne reise til i nærområdet ble fysiske, mens jeg hadde to digitale med de resterende da dette var mest relevant for informantene.

Spesielt før første intervju, en tidlig morgen, var jeg veldig nervøs og usikker på hva deltakeren ville tenke om spørsmålene jeg stilte. Det hadde vært en lang prosess i forveien med å innhente nok deltakere og få satt opp intervjuer, så spenningen var stor. Da dette var en ny og uvant situasjon for meg selv, så kom tankene om at spørsmålene mine og oppgaven min som helhet ikke var gode nok hele tiden. En slik situasjon er alltid vanskelig, men samtidig så er det veldig godt å bare komme i gang. Ofte jo mer nervøs enn er, jo bedre går selve handlingen, og slik følte jeg det med mitt første intervju. Da jeg på forhånd ikke ante hvem personen jeg skulle snakke med var eller så ut, men så kom vi i gang og etter det skjedde det noe. På en måte så var ordentlig interessant å se hvordan en selv snur om på forståelsen av oppgaven etter det første intervjuet. Det kommer en indre ro, som gir stor trygghet for de neste intervjuene som skal gjennomføres.

For meg så var det viktig at jeg hadde muligheten til å transkribere lydopptak (Thagaard, 2018, s. 111). Samtidig så er det vanskelig å huske eller klare å ta nok notater fra et stort intervju (Silverman, 2020, s. 352). Dermed så er en diktafon et supert virkemiddel for å ta opp klar og tydelig lyd for å forstå og tolke egen analyse. Jeg hadde aldri brukt en diktafon før, og var spent på åssen det skulle fungere. Dermed så gikk jeg gjennom bruken og testet alt fra hvor sterk lyden var, og om filene ble lagret og hvor jeg fant dem. Slik at jeg slapp å bruke tid

på dette både under og etter intervjuet. Når man transkriberer så handler det om å forstå alt fra pauser og kroppsspråk da man lytter. Da dette også gir nødvendig informasjon for hva en respondent tenker og mener rundt spørsmålet som blir stilt (Silverman, 2020, s. 354).

Alle intervjuene mine vil jeg beskrive som relativt like, men med valget av semistrukturert intervju så var rekkefølgen på spørsmålene forskjellig og måten deltakerne utfoldet seg rundt enkelte spørsmål. Dette med at enkelte snakket en god del mer enn andre, kunne føre til veldig ujevn tid, noe som jeg ikke ønsket. Det var satt av en times lange intervjuer, da dette ble sett på som mer enn nok tid for å komme gjennom spørsmålene mine. Dette litt fordi jeg ville ha data som var så likt som mulig å analysere fra alle. Jeg hadde en respondent som var veldig glad i å utdype seg og svare på flere spørsmål utfra det ene jeg stilte, noe som er helt greit. I en slik situasjon er det viktig å ha oversikt, ta notater fra det som blir snakket om, slik at du ikke eventuelt glemmer det som har blitt sagt og spør om det igjen.

Som jeg nevnte ovenfor så satt jeg pris på å snakke kort med deltakeren før vi satte i gang. Mye grunnet det å ha en behagelig tone mellom seg, og bare det å høre litt om hvem man er kan gjøre mye med en intervjusituasjon (Thaggard, 2018, s. 105). Dette sammen med å unngå en stor rolle makt forskjell i form av at man ikke respekterer hverandre er viktig (Nygaard, 2017, s. 40). Det handler om å forstå mennesker, være en god lytter, virke interessert og aktivt være bekreftende for å gi deltakeren trygghet til å utfolde seg selv. Det er dette jeg som forsker vil, nemlig høre personlige historier, om akkurat hvem jeg snakker med er ut ifra min problemstilling. Jeg har troen på at jo mer behagelig en situasjon er for den som prater og den som intervjuer, jo mer ekte og gode svar vil man få. Om deltakeren ser meg som en aktiv god forsker så tror jeg også intervjuene bli bedre.

### **3.4.2 Transkripsjon**

Ved hjelp av diktafon som tok opp hele intervjuet med alle kandidatene ble transkripsjonen fullstendig og jeg kunne fokusere på å reflektere over forløpet (Thagaard, 2018, s. 112). Personlig er jeg glad i å skrive, og dermed passet transkribering og intervju som metode meg godt. Jeg kjørte lydopptaket med start og stopp hele tiden, og med diverse tilbake spolinger da jeg kunne slite med å høre enkelte ord. Dette passet meg best, da det var mest effektivt samtidig som jeg var sikker på at jeg fikk skrevet ned og forstått alt som ble sagt. For eksempel når en deltaker lo, eller virket usikker i sitt svar så satt jeg dette i parentes ved siden av setningen i transkripsjonen. Transkribering av et intervju er en prosess som skal gjennomføres nøyaktig slik som det høres. Ved å unngå antakelser og irritasjon på



uformulerte setninger, kan reliabilitet styrkes (Silverman, 2020, s. 95). Dette er også en av grunnene til at jeg fant min måte å gjøre det på ved å stoppe lydopptaket etter noen få ord for så å notere. Om det var uklarheter spilte jeg lydopptaket på nytt igjen. Hvis en derimot hadde kjørt lengre intervaller fra start til stop på lydopptaket så kan man fort se for seg ting, omgjøre, eller glemme det som faktisk blir sagt. Dette følte jeg også kan gjelde viktigheten av pauser og kroppsspråk.

Det var viktig for meg å ha en struktur i det som ble skrevet ned, dette er store og lange tekster. Dette gjorde jeg med å skrive alle spørsmål og oppfølgingsspørsmål som ble stilt fra meg satt i kursiv, slik at det var tydelig å se hva som var spørsmål og svar. Underveis i transkriberingen så valgte jeg også å markere interessante sitater i fet skrift. Dette følte jeg var lurt å gjøre underveis da jeg fikk tanker på at dette var interessant, og slike ting er viktig å ta vare på i en lang prosess med flere intervjuer. I en slik prosess så kan man fort glemme ting som en selv syntes var viktig før, og dermed miste en tanke. Jeg valgte heller å verdsette sitater som gir mening for meg og oppgaven, selv om man tror at man husker dette kan det allerede ved første bemerkning dermed være lurt å tydeliggjøre dette i transkriberingen. For å unngå å tolke ting utfra sin egen bakgrunn, så kan en aldri tydeliggjøre nok viktigheten av å påse at en skriver det som blir sagt og ikke noe som en selv tror en hører (Nygaard, 2017, s. 36).

### **3.5 Analyseprosessen og innholdsanalyse**

Kapitlet handler om hva som gir meg grunnlag for å trekke de funnene jeg gjør, se empiri opp mot teori. I og med at jeg stilte spørsmål som var drevet av min teoretiske interesse var jeg allerede noe deduktiv i min tilnærming (Thagaard, 2018, s. 184). Empirien innhentet er det jeg vektlegger mest, da dette har gitt meg mine hovedfunn, men samtidig så har jeg en teori som også skal henge sammen med mine funn. Data analysen bidro til at jeg senere utviklet relevante teoretiske perspektiver, dermed hadde jeg en abduktiv tilnærming (Thagaard, 2018, s. 184). Samtidig så er jeg ingen ekspert i noen av feltene, det vil si at teorien og empirien min bør bygge seg opp sammen. Jeg valgte å se på begge feltene, og forstå at de begge kan gi mening sammen, altså inneha en abduktiv tilnærming. Denne tilnærmingen ser jeg på som viktig for den videre diskusjonen i min studie (Silverman, 2020, s. 116).

I kvalitativ metode så kan det være vanskelig å vite hvilken vei en skal for å analysere empirien innhentet. Kvalitativ analyse blir kunnskapen utviklet fra mine erfaringer ved å tolke

og oppsummere dataene som er samlet inn (Malterud, 2012, s. 795). Jeg har brukt momenter fra Malterud (2012) sin modell på systematisk tekstkondensering, men ikke slavisk fulgt metoden. Jeg har valgt å basere meg på mennesker og deres oppfatninger og meninger, dette er en naturalistisk måte å se virkeligheten på (Silverman, 2020, s. 116). I min oppgave har jeg utført en tematisk analyse (Malterud, 2012, s. 802). Jeg startet med å kategorisere forskjellige temaer ut fra alt jeg leste (Malterud, 2012, s. 797). Disse temaene som ble funnet kunne videre kategoriseres som koder hjelp av altomfattende begreper (Malterud, 2012, s. 797). Dermed så kan det under det altomfattende begrepet, danne seg flere ulike utsagn som betyr det samme (Malterud, 2012, s. 798). På denne måten så får man oversikt over de ulike kategoriens overliggende mening, samtidig som en ser hvor mange ganger den enkelte kategorien gjentar seg i de ulike tekstene (Malterud, 2012, s. 799). Igjen ved hjelp av en hermeneutisk tolkning av dataene mine, da jeg må tolke og forstå det som står der. Jeg valgte å starte med å finne temaer, altså markere viktige ting som ble sagt i de ulike tekstene før jeg kunne sette det i sammenheng. Det er verdt å merke seg at all transkriberingen ble utført før jeg begynte på selve analysen.

Alt som jeg så på som viktig ble skrevet ned, og videre så jeg etter om det gjentok seg rundt om blant de ulike deltakerne. Da ble dette notert ned ved hjelp av tallkoder fra 1 – 6 for å kategorisere de ulike intervjuene og se etter sammenhenger. I så fall så vil troverdigheten være stor, når funnene representerer flere av deltakerne mine (Silverman, 2020, s. 120). Jeg endte opp med å skrive mange temaer som gjentok seg gjennom alle tekstene. Dette var litt uoversiktlig og derfor valgte jeg å smelte sammen flere av de til en overliggende kategori (Malterud, 2012, s. 800). Til slutt ble det en sammensmelting av mange funn til noen få hovedfunn. Sammen med min veileder så klarte jeg å ende opp med fem hovedfunn med et overliggende funn som de andre blir forstått ut fra.

Jeg utviklet funne mine til hovedkategorier. En slik utvikling ble til gjennom at jeg stadig måtte finne gode overskrifter som kunne betegne meningsinnholdet (Thagaard, 2018, s. 153). For meg var kanskje sitatene det som ga mest mening for å vite hva en skal sette søkelys på, når en hører deltakerne snakke rundt de samme temaene. Jeg satt opp de første funnene mine i en tabell, dette kan bli sett under 2. vedlegg.

## 3.6 Vurderingen av studiens kvalitet

Med tanke på overføringsverdi av mine funn spørres dette på hvilken vinkling man har innenfor tema. Jeg kunne sett for meg og analysert hvilke typer prosjekter som det blir jobbet med i dag, og hva som blir fokusert mer på mot fremtiden. Eller sett på hvordan sykehusledelsen jobber inn mot stabsavdelingen. Derimot om et annet studie skulle hatt en lignende vinkling og sett på hvordan prosjektledere i stab jobber for å få til mest mulig vellykkede endringer så håper jeg at min oppgave kan være til hjelp.

### 3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan forstås som datainnsamling og analysens troverdighet (Silverman, 2020, s. 89). Vi forstår sammenhengen som at oppgaven må henge sammen, fra forskningsspørsmål til valg av metode og innhenting av data (Silverman, 2020, s. 84). Her kommer også detaljerte forklaringer på fremgangsmåte og hvordan ting blir gjort (Thagaard, 2018, s. 188). På bakgrunn av tidligere forskning og det vi vet om kvalitativ metode kontra kvantitativ så er det spesielt viktig i kvalitativ metode og overbevise om at det er en troverdig studie (Thagaard, 2018, s. 187). Derfor har min fremgangsmåte og hvordan jeg kontinuerlig har jobbet med empirien som videre har formet oppgaven min vært sentral. Mine funn og metode har blitt diskutert med veileder, da min kunnskap på dette området ikke stort fra før av.

På bakgrunn av dette var det viktig å forklare og hele tiden fremlegge hvordan en jobbet. Med min analyse var det en stor prosess som tok lang tid, da alt av materiale skulle analyseres på en troverdig og nøyaktig måte (Thagaard, 2018, s. 188). I analysen så handlet det om å være kritisk og se ting i sammenheng med de andre intervjuene og prøve å finne noen grunnleggende hovedfunn som kunne styrke reliabiliteten i oppgaven. En annen ting jeg så på som viktig er å ikke komplisere ting for mye da det fort kan gi uklare funn, som kan være vanskelig å gjenta i et nytt lignende forskningsprosjekt (Silverman, 2020, s. 90). Samtidig så hadde jeg med en større erfaring på hvordan stille de riktige spørsmålene og med å gå gjennom spørsmålene en til to ganger før første intervju gitt studiet en større troverdighet (Silverman, 2020, s. 93). Med tanke på min bakgrunn for forskningen så valgte jeg semi – strukturert intervju. Ved å se tilbake på dette så føler jeg at denne metoden passet oppgaven best, da alle intervjuene fikk en god og naturlig flyt og ga svar på problemstillingen.

### **3.7.2 Validitet**

Validiteten handler om at funnene fra en studie som fremlegges faktisk fremstiller virkeligheten på en gyldig måte (Silverman, 2020, s. 95). Dersom jeg i stor grad ikke hadde forstått landskapet som jeg forsker på så kunne både fremgangsmåte og metode vært annerledes. Det vil si at en ikke bør antyde ting, tolke eller tro at måten det blir gjort på er åpenbart for andre. For at en studie skal være gyldig bør det være representertbart i forhold til det som en forsker på (Silverman, 2020, s. 95). Viktigheten av å ha nok respondenter for å skape en faktisk representasjon er essensiell i datainnsamlingen, og er alltid en avveining i kvalitative design (Thagaard, 2019, s. 59). En må se på om en har nok data for å kunne gi en gyldig fremstilling av et tema eller et fenomen. Det vil også alltid være avgjørende at forskeren er bevisst på hvilke begrensninger som ligger i ethvert metodisk valg.

Et annet vesentlig punkt er hvordan jeg som forsker trer inn i et område. Hva er mine tolkninger og hva vil jeg vite. Begrensninger med mine tolkninger og funn kan være at prosjektlederne jeg snakket med forstod meg som en som ikke hadde stor kjennskap til område. På denne måten så kan det være mulig at deltakerne har gjort seg tydelig på en måte som skal gi mer mening for meg, men ikke derimot for alle andre. Derimot så føler jeg ikke dette selv, men jeg vet at vi er innenfor et komplekst område, og dette fikk jeg absolutt erfart. Så både med min tolkning og respondentenes tolkning er det viktig å være reflektert i måten en arbeider på. Hadde jeg hatt større kunnskap rundt område fra før så kunne jeg stilt bedre oppfølgingsspørsmål og sett etter tydelige spenninger tidligere.

### **3.8 Forskningsetikk**

Når en forsker involverer mennesker i sine studier, påfører man alltid en viss belastning på dem. Forskeren beslaglegger tid og ressurser fra informantene. Det er viktig at forskeren er klar over sitt ansvar for å påføre minst mulig belastning og at man vurderer forskningsetiske problemstillinger knyttet til sitt forskningsprosjekt (Thagaard, 2018, s. 20 – 22). En jobber ikke kun med teknikker og fremgangsmåter, men derimot håndterer en mennesker og forskningsetikk. I forskningsetikk handler det om å forstå hva vi forsker på og om det er redelig grunn for å forske på emnet. Derfor må en passe på at en beskytter og passer på rettighetene til de og det man forsker på (Silverman, 2020, s. 148). I min oppgave så gjelder dette alt fra å ta vare på respondentene til å ha riktige kildehenvisninger. Disse tankene satt jeg med i mitt valg av tema, og valgte derfor sykehus som sektor da jeg verdsetter det høyt. Med tanke på å gjøre noe for det bedre, så fokuserer temaet mitt på dette. Mine respondenter

ønsker å bedre menneskelige situasjoner i sykehus, både for ansatte og pasienter. Ha en så god pasientflyt og kvalitet som mulig. Videre skal dette gjøre at samfunnet som helhet skal føle seg trygge og ivaretatt, i en stadig mer krevende situasjon og sektor.

I Norge har vi kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT) som vurderer etiske sider ved et prosjekt og skal gi en vurdering av hvorvidt personvern er ivaretatt. Her ga jeg detaljert informasjon om alt fra hva jeg vil forske på, med hvem og hvordan jeg skal innhente dataene mine. I samråd med SIKT ble samtykkeskjema godkjent og senere sendt ut til videre aktuelle intervju kandidater (Thagaard, 2018, s. 22 – 23). Dette er viktig for å inkludere, trygge og informere om oppgaven og dens etiske prinsipper. Samtidig synes jeg det var godt å ha en bekreftelse fra SIKT i bakgrunn, om at måten som forskningen skal bli gjort på er vurdert og personvern ivaretatt.

Med tanke på mitt valg av tema så var det ikke sensitive data som ble håndtert og dermed ikke etiske prinsipper det vanskeligste å håndtere. Samtidig så er det essensielt å hele tiden være klar over det. Alt av data som jeg innhentet ved hjelp av diktafon fra skolen, ble lagret på skolens OneDrive. Dette hadde jeg forsikret meg om med veileder om at var gyldig og trygt for å oppbevare dataene. Samtidig så kunne jeg vært flinkere til å diskutere med medelever underveis, og lest hverandres tekster for å forstå, rette og passe på etiske prinsipper.

## 4 Resultat og funn

Funnene vil bli presentert i form av et hovedfunn, etterfulgt av underliggende temaer forklart med sitater. Det første hovedfunnet mitt er betydningen samarbeidet mellom linje og stabsavdeling har for prosjektleders bidrar til endringsprosessen. De andre hovedfunnene rammes inn av dette hovedfunnet, fordi funnet beskriver en grunnleggende forståelse og spenning mellom de to enhetene. Spenningen blir synlig gjennom beskrivelsene prosjektlederne gir av den situasjonen de står i. Prosjektleder kommer inn i en etablert praksis utenfra og skal inn og endre på ting. Forståelse for organisasjon og mennesker berører begge enheter.

Mitt andre hovedfunn er at en er avhengig av å ha rett kompetanse til rett tid for å lykkes. En er avhengig av å ha flinke mennesker rundt seg tilpassende hver enkelt situasjon. Det handler om å forstå hva som trengs der og da for å ha med seg de riktige folkene. Viktigheten av å ha med seg rett folk til rett tid står sterkt for en prosjektleder.

Det tredje hovedfunnet handler om at prosjektleder sammen med de berørte må se meningen med endringen. En er avhengig av forankring i endringen og å inneha en felles problemforståelse.

Videre er det fjerde hovedfunnet å inneha rollen som fasilitator. Her handler det om hvordan prosjektledere legger til rette for endring og skaper de nødvendige rammene for å lykkes. At prosjektledere gjør mye av forarbeidet også bruker akkurat den kompetansen til fagpersonene der det trengs. Dette går på viktigheten av å ikke kreve for mye, men tilby den administrative støtten som trengs, nemlig være prosjektstøtte.

Mitt femte og siste hovedfunn går ut på nødvendigheten av å inneha en relasjonell og strukturert lederstil. Prosjektlederne innehar formell kompetanse innenfor det å drive prosjekt, som ikke det er mangt av på sykehus. Samtidig så handler det om hvordan en tilpasser fremgangsmåten relatert til de en jobber med og ser mulighetene istedenfor begrensningene.

Gjennom datainnsamlingen er det forsøkt å finne svar på og forstå hvordan seks ulike prosjektledere ved tre sykehus bidrar til å gjennomføre forbedringsarbeid ved sine respektive sykehus. Det blir sett på fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid og hva som skal til for å lykkes. I studiet handler det om å forstå hvordan prosjektledere i stabsavdelingen bidrar til fremdriften og gjennomføringen av endringsarbeid på norske sykehus. Ut ifra mine funn og min tolkning kan dette forstås som hva en prosjektleder ser på som nødvendig for å lykkes og

hva som skal til for å få det til. Alle de seks prosjektlederne kommer fra stabsavdelingen ved ulike sykehus og det blir sett på hvordan disse kan påvirke og drive forbedringsarbeid fra deres rolle. Disse prosjektlederne har ulik erfaring, bakgrunn og kompetanse. Dette gir også ulike svar og innblikk, noe som er med på å gjøre oppgaven mer fleksibel. Empirien og funnene fra intervju vil presenteres og tolkes her fra mitt ståsted, før implikasjonene av funnene diskuteres sammen med innhentet teori videre i Diskusjonskapittelet. Jeg vil ta i bruk oppdiktete navn ved bruk av sitatene, for å skjerme respondentene.

## **4.1 Samarbeid mellom linjeavdeling og stabsavdeling**

Samarbeidet som foregår mellom linjeavdeling og stabsavdeling er mitt første hovedfunn. Dette er en viktig faktor da mine andre funn belager seg på dette samarbeidet, uten et godt samarbeid mellom de to enhetene vil det bli veldig vanskelig å drive endringsarbeid. Prosessene som følger en endring, er fra mine funn veldig knyttet til samarbeidet mellom de to avdelingene.

*Man har sånne preferanser for utvelgelsen av folk, men det går gjennom linjeledelsen (Petter).*

Dette er en litt komplisert prosess, og kommer igjen innpå hvor viktig det er med godt samarbeid mellom linjeavdeling og administrasjon. Det å forstå hva som trengs og plukke de riktige folkene er ikke alltid lett. Denne personen som antas å være kritisk nødvendig fra prosjektlederens side har kanskje ikke har mulighet til å delta i prosjektet for øyeblikket, da avdelingen kan være avhengig av den ansatte i sin driftsrolle. Da må linjeledelsen velge en annen en og dette kan for eksempel skape forsinkelser i prosjektarbeidet. Dermed så er forståelsen mellom stabs- og linjeavdeling viktig for å treffe den kompetansen som trengs for å få fremdrift i prosjektarbeidet.

*Si noe om hva de trenger. Jo, de trenger at en prosjektleder blir opprettet hos dem selv i klinikken (Jens).*

Tydighet er sentralt for å lykkes både for administrasjon og linjeavdeling. Dermed så om linjeavdeling uttrykker et ønske om hva som skal til for å lykkes bedre kan dette være til stor hjelp for fremtidige endringer. Da vil stabsavdelingen forstå og støtte den nye måten å jobbe på. Avdelinger er forskjellige, og det som kreves et sted for å lykkes trengs ikke å kreves et annet sted.

*Trygge de, fortelle at vi jobber sammen og så kan de få eie det, så kan jeg bruke alt det jeg kan om prosesser og håndverk for å få pusha det i riktig retning (Kari).*

Det handler om å spille hverandre gode. Metodikken og prosessene kan de administrative prosjektlederne, samtidig som fagfolkene komplimenterer med å kunne faget og området sitt.

*Det å se behovet sammen er utrolig viktig med tanke på om man skal lykkes eller ikke. Noen tiltak er veldig ønsket, andre ikke (Petter).*

Prosjektets størrelse kan variere veldig, og noen er enklere og få gjennomført enn andre. Så både om det er et enklere eller et mer vanskelig prosjekt så bør fortsatt verdien ved å få det gjennomført være det samme. Klarer linjeavdelingen og stabsavdelingen og få til ting sammen så kan det også bli enklere i fremtiden å få til endring og tro på hverandre. Da er det viktig at prosjektlederne i stab har forståelse for hvordan de på linjeavdelingen har det, samtidig så må de på linjeavdelingen se at prosjektprosessen og føringene som blir lagt har en god mening bak seg.

#### **4.1.2 Forstå konteksten i en utenforstående rolle**

Et sykehus er en kompleks organisasjon med mange ulike roller, normer og forventninger. Alt av spesialiseringer, avdelinger og ulike fag på sykehuset kan være hindringer for endringsarbeid. Da det er mange berørte parter og stemmer som skal bli hørt før en prosjektleder skal finne en løsning.

Alle deltakerne mine hadde en tidligere bakgrunn fra sykehuset. For å bli ansatt som prosjektleder i administrasjon så virker det som dette er en viktig bakgrunnssjekk før en eventuell ansettelse. En må forstå kontekst og håndtere spenningen som en blir satt i. Skal dette være mulig må ha en forståelse for hvordan livet som ansatt på et sykehus er. Videre for å klare gjøre seg forstått i komplekse settinger er en avhengig av å inntre i situasjoner på passende måter for de som en jobber med. En viktig ting er å gjøre seg forstått, både med de i og rundt seg. Som profesjonell prosjektleder på sykehus må en evne å håndtere ulike typer mennesker. Ikke bare må en håndtere og sende løsninger til avdelinger på et språk som er forståelsesfullt, men også evne å aktivt arbeide sammen med berørte parter i et prosjekt. En trenger ikke å kunne fagene på sykehuset hundre prosent, men en må ha nok kunnskap til å kunne gjøre seg forstått. Verdien av å gjøre seg selv troverdig i en rolle hvor arbeidet blir gjort med sterke personligheter og folk som er vant til å ha stor makt kan ikke nevnes nok.



*Lederskap, man må ha forståelse for det man jobber med (Karl).*

For å kunne få den tilliten som trengs for å få gjennomført endringene så må en prosjektleder ha en viss forståelse for både organisasjonen og menneskene en jobber med. En god leder skal både forstå de rundt seg og makte å legge til rette for samarbeid. Så å si alle deltakerne hadde erfaring fra sykehuset før de begynte å jobbe som prosjektleder. De fleste hadde jobbet seg gradvis opp gjennom systemet og fått jobben de har i dag. Den erfaringen med å ha jobbet på sykehuset fra før er spesielt viktig i en såpass kompleks organisasjon.

*Mennesker med spisse albuer, og det handler om å ha respekt for det. (...) Man må forstå såpass mye at du kan kommunisere med de du jobber med, også handler det om teknikker, metoder og system (Andrea).*

Erfaringen som de aktuelle i en prosjektgruppe har med tidligere prosjekter, kan variere. Det foregår prosjektarbeid på sykehuset hele tiden, i forskjellige former, men i den formen jeg forsker på er det et nøye søkelys på kvalitetsforbedring gjennom formell prosjektledelse. Derimot så må en som prosjektleder forstå de en jobber med, og det kan ofte være mennesker med store krav for seg selv og sin egen avdeling, men som ikke evner å se helheten. Som en prosjektleder på sykehus er man nødt til å forstå dette, da det er sterke profesjoner og fag som blir berørt. Klarer en å få tilliten og respekten som kreves fra de rundt seg, så kan det også være enklere å kommunisere. Har prosjektlederen tillitt og god kommunikasjon med de involverte så kan prosjekt teknikkene, metodene og systemene enklere bli fulgt. Dermed så kan fremdriften og gjennomføringen av endringsarbeidet bli satt i gang.

*Det jeg starter med gjerne er et behov at det må gjøres en eller annen endring innenfor organisering eller i kompetanse, eller at vi får noen føringer utenfra som gjør at vi må rigge oss annerledes (Jens).*

Her ser en viktighet av hvordan en starter med et prosjekt, og arbeidsvariasjonene som finnes. Det kommer en problemstilling enten innenfra i sykehuset, eller utenfra i form av overliggende føringer som en må innrette seg mot. Problemstillingen skal løses i samarbeid med de som blir berørt av endringen.

*De andre «prosjektlederne» har verken ressurser eller kompetanse nok (Kari).*

Det kan forekomme at prosjektlederne ute på avdeling ikke evner eller har tid nok til å få nødvendig fremdrift for å få gjennomført en endring. I så tilfelle så kommer de administrative prosjektlederne inn og tar over oppgavene som den opprinnelige prosjektlederen skulle fått

utført. Dette kan være at de ikke har kunnskapen som trengs eller at de ikke har kontaktene som må til for å få til den aktuelle endringen.

## 4.2 Rett kompetanse til rett tid

Mitt andre hovedfunn er at prosjektleder er avhengig av flinke mennesker rundt seg for å lykkes.

*Ha med de rette folkene, på de rette plassene, det er noe av det viktigste vi gjør (Kari).*

Det å jobbe med endringsarbeid for å forbedre noe er en investering som menneske og krever sammenfallende verdier. Om en sammen i en prosjektgruppe klarer å se den samme verdien i endringen som skal iverksettes vil sannsynligheten for å få det til å øke. Dette er viktig da det er klare roller og forventninger til hver enkelt innad i et prosjekt, og om en ikke får gjort det en skal eller ikke bryr seg så vil dette hemme hele gruppen. En god gruppedynamikk og endringskultur er en vesentlig faktor vært å merke seg for at en prosjektleder skal lykkes med fremdriften og gjennomføringen av endringsarbeid på sykehus.

*Skal vi få til ting, så må du velge deg de partnerne som kan være med å, eller som er en del av løsningen for at det skal skje en endring da (Andrea).*

Kompleksiteten og omfanget av prosjekter varierer, men i alle prosjekter så må en ha med seg de riktige partene for å få til en endring. Dette kan være alt fra å ha med seg en spesifikk kirurg til en linjeleder som sitter på akkurat den kompetansen som trengs. Skjer dette vil den ønskelige fremdriften for å utvikle løsningen starte.

Som nevnt jobber en i grupper sammen med alle som på en eller annen måte blir berørt av en endring, dermed så kan en kanskje allerede her se viktigheten av å ha med seg de rette folkene til rett tid. Prosjektlederen plukker ikke direkte ut disse menneskene selv, men har en finger med i spillet, en ønsker seg noe. Prosjektgruppas deltakere blir ut ifra prosjektets formål valgt ut av avdelingene inne på huset. Med andre ord så har det som nevnt implikasjoner på praksis, og det handler ikke bare om problemforståelsen, men om å få rett folk til rett tid både for å passe stabsavdeling og linjeavdeling.

*Du må ha en god systemforståelse. Et sykehus og en helsetjeneste er noen av de mest komplekse organisasjonene du finner (Kari).*

Noe av det viktigste for en prosjektleder på et sykehus er å forstå hvor en jobber, hva en jobber mot og hvem man jobber med. En behøver ikke inneha stor faglig kunnskap, men må

forstå såpass mye at kommunikasjonen går bra med de ulike som det jobbes med. Videre handler det om å tilpasse ulike teknikker, metoder og systemer som komplimenterer denne prosessen best mulig.

### **4.2.1 Rett personell til rett tid**

Sykehus er en kompetansebedrift med dyktige fagfolk i et sterkt byråkratisk system, men som også må ha forståelse for hverandre og evne å se rundt seg. Både positive og negative ringvirkninger kan ramme enhetene, men hele poenget med en endring er at det skal forbedre noe, og iblant kan det ta lengre tid før man merker den. Samtidig så må en ha med seg rett folk til rett tid, da et prosjekt utvikler seg og ting kan skje, og for å få akkurat det som ble bestemt så er det noen ganger hvor det må innhentes ny kapasitet for å komme et ekstra hakk videre i prosessen.

Umotivert personell forekommer dessverre for ofte, og viktigheten av å ha med seg folk som bryr seg er stor. I en prosjektprosess kan også ting endre seg underveis, og at en da trenger ny kunnskap som ikke hadde sett for seg.

*Vi er veldig vant til å jobbe med å få ting gjort, men det er fordi vi er de rette folkene (Mari).*

At alle parter forstår det samme er essensielt. Om en er på samme bølgelengde med den samme drivkraften vil fremdriften og gjennomføringen av prosjektene være enklere. Dette kan variere ut ifra prosjektets omfang, men som en hovedregel er det å ha med seg rett folk til rett tid en stor faktor for å lykkes.

*Du må få med deg de som skal gjøre endringen (Kari).*

Det handler om å få med seg de involverte for å få implementert endringen. Alle mine respondenter har sagt seg enig i dette. Det er ikke de administrative prosjektlederne som gjør endringen, men de legger til rette for fremdrift og gjennomføring av den. Dette gjennom utvikling av en løsning sammen med de berørte partene. En er da avhengig av å overbevise og styrke de rundt seg, for at arbeidet skal gjøres. Prosjektlederen legger til rette for og er avhengige av medarbeidere som faktisk gjennomfører og tror på løsningen som er bestemt.

*Du må hele tiden tenke på hva slags kompetanse det er jeg trenger for å løse de ulike oppgavene (Petter).*

For å få med seg de riktige folkene i arbeidet er det viktig å være klar over hva slags type kompetanse en trenger til hver tid. Dette vil si at det er mange som skal få sagt sitt og bli hørt.

En endring skal gjennom mange prosesser før den blir godkjent og iverksatt. Viktighetene av å ha med seg de riktige folkene kan ikke utdypes nok. Dette grunnet at prosjektlederne i stabsavdelingen rett og slett skal legge til rette for og passe på. Altså holde i tøylene, si ifra når ting ikke er bra nok, og om noen ikke gjør arbeidet sitt flere ganger på rad så må dette håndteres. Da vil linjeledelsen kontaktes og problemet med den enkelte vil bli beskrevet, for da å håpe på utskiftning med en som faktisk er motivert i å delta i prosjektet. Samtidig så er det viktig på at det ikke bare er å innhente personell, da det alltid er driften på sykehuset som står i fokus. Dette kan være alt fra kirurger til annet personell som er sentrale i driften av sykehuset. Om da disse blir trukket ut til et prosjekt uten en virkelig god grunn, så vil misnøyen fort spre seg

### **4.3 Se meningen med endringen**

Mitt tredje hovedfunn går ut på at om det skal gjennomføres endringsarbeid på sykehus så bør verdien i å se meningen med endringen ligge der. Alle som jobber i et prosjekt på sykehus bør se verdien av å gjennomføre det. Endring krever ekstra innsats over lengre tid, og skal det være mulig å få til, må de involverte se nytten og meningen i den ekstra innsatsen. Dette gjelder både de fra stabsavdeling og linjeavdeling som deltar i prosjektet og er ofte noe som prosjektlederne må jobbe med for å skape. Når en prosjektgruppe samles, består den ofte av mange ulike tolkninger og sterke fagrelaterte verdier. Alle mine informanter har et stort ønske om å lede vellykkede endringer på sykehus. Prosessen er ofte lang og krevende, og det at meningen med endringen blir sett og forstått blir en nøkkelfaktor for å ha den nødvendige fremdrifts og gjennomføringskraften som trengs.

*Bruke nok tid til å erkjenne at dette her et problem sammen (Karl).*

I startfasen av et prosjekt kan det ofte være slik at flere av de berørte partene vil se løsningen direkte. Om en går rett på løsningen og ikke erkjenner problemet en står i kan den videre prosessen bli vanskeligere. Her snakkes det om å erkjenne, rett og slett å forstå hvordan det ser ut i dag og hvorfor en endring kreves. Erkjenner en problemet sammen kan det være lettere å se verdien av å få til endringen og at alt arbeid og testing som skal til blir satt i lys av erkjennelsen. Altså ikke bare noe som skal bli gjort så fort som mulig. Klarer en prosjektleder å få sin gruppe til å være ærlige med seg selv, og se den langsiktige verdien av det kan kvaliteten ved utviklingen av løsningen være sterkere. Da forstår en at det tar tid, kan være mye testing og fram og tilbake for å finne ut hva som virkelig passer. Ha en åpen kultur i prosjektgruppa, diskutere sammen og følge prosjektlederens plan. Om en erkjenner problemet

sammen som en gruppe og tar tak i det tidlig vil det naturligvis være enklere å gjennomføre en endring og følge prosjektleders plan.

*De er ikke dumme, tvert imot, men kan hende at de ikke evner å se på naboen, ikke sant (Karl).*

I en prosjektgruppe så trekkes det inn mange fagfolk med ulike bakgrunn. Det å selge inn ideen med prosjektet og få folk til å se større enn kun sin egen avdeling er viktig for å få fremdriften til å gjennomføre et prosjekt. Da er det viktig å se hvor kloke disse menneskene er, og prøve å få dem til å jobbe sammen. Om en derimot blir irritert over at folk ikke evner å se meningen med endringen så hjelper ikke dette. Så det å være tålmodig, involvere, trygge og forklare situasjonen er alle faktorer som skal til for å lykkes. Ønskelig bør de involverte bry seg såpass om endringene at den nødvendige fremdriften i arbeidet er der for at endringen til slutt blir implementert i praksis. På mange måter handler det om å klare å trekke seg ut fra kun det tekniske og se verdien i prosjektet som menneske. Få oppfattelsen til alle involverte til å se at i et prosjekt så investerer man i det som et menneske. På et sykehus bør det ligge en lidenskap og rett til å utføre den best mulige endringen. Det handler om å gi det lille ekstra, både for prosjektleder og medarbeidere.

*Jeg tror at begrensningene går mest på vilje og personell egentlig, i fremtiden vil det kreve ganske betydelige endringsprosesser og omstillingsevne (Karl).*

I dagens og fremtidens sykehus så er det mye som skjer og tilpasninger må gjøres. Dermed så må ansatte befinne seg i å leve i en kontinuerlig endring. Samtidig så kan jo dette bli positivt ved at man ser verdien i det som er endringens formål, og tar tak i det som er mest kritisk for øyeblikket.

### **4.3.1 Forankring og felles problemforståelse**

På et sykehus er det mange avdelinger delt inn i spesifikke fag. I en slik organisasjon kan det være vanskelig for de ansatte å se og samarbeide med de rundt seg. Dette er et kjent problem for prosjektlederne og de er avhengige av å få frem meningen med arbeidet til de involverte.. Både for å få den ønskede forankringen og problemforståelsen av endringsarbeidet må en bruke god tid i startfasen og ikke haste seg fremover.

*Løsningen skal implementeres og vi må starte tidlig, i hodet, få folk til å brenne for det (Jens).*

For å utarbeide en løsning og tenke kreativt sammen som en gruppe, er det viktig for en prosjektleder å få medarbeidere som ønsker å lykkes. Fra en utenforstående rolle kommer en

prosjektleder inn i en avdeling og prøver å etablere en ny praksis som ikke er standard per i dag, men som man ønsker som en ny standard. Det å jobbe på et sykehus er et meningsfylt arbeid i seg selv, og det å drive endringer blir sett på som strengt nødvendig for adaptasjonen til fremtidens sykehus. Derimot så kan enkelte i en prosjektgruppe bidra negativt til utviklingsarbeidet og kvalitetssikringen for en prosjektleder, om de ikke bryr seg på den ønskelige måten. Her står viktigheten av å starte tidlig for en prosjektleder, i implementeringsfasen. Rett og slett selge inn endringen og budskapet dens med en gang. Videre så betyr det at om implementeringen og verdien av den trekkes inn senere i prosjektet, så kan det være vanskeligere å få en positiv fremdrift og implementering. En må ha et felles mål og jobbe kontinuerlig fra første fase for å nå det.

*Forankrings og forarbeidet er utrolig viktig, hvis ikke så kommer omkampene etterpå (Andrea).*

En av de største feilene en prosjektleder kan gjøre er å gå for fort fram. Går en for fort fram så kan viktige detaljer ved prosjektets framgang bli oversett, og dermed få en løsning som ikke er en forberedelse. Skjer dette vil involverte parter fort miste tilliten til sin prosjektleder, og føle at de har brukt unødvendig med tid. Det er derfor viktig at prosjektlederen heller tar seg god tid og forstår nøyaktig hva som skal gjøres og er kritisk til direkte løsninger på et problem.

*Gå inn å dykke for å se hvor skoen trykker og hvordan det ser ut før vi gjør noen tiltak (Mari).*

Viktigheten av forprosessen og nøye planlagt arbeid for en prosjektleder ved et prosjekt kan ikke presiseres nok. For det første så kan det være for å kunne ha målinger i etterkant av prosjekt og se om det faktisk var en forbedring eller ikke, og i hvilken grad. For det andre så kan det være for å forstå hvorfor og hva som har gått galt i dag, og se på en gradvis forbedring av problemet. Alt dette er viktig for å kunne utvikle en best mulig løsning.

### **4.3.2 Ønsket om varig endring i praksis**

En prosjektleder i stabsavdelingen skal levere en varig løsning til den eller de aktuelle avdelingene på en problemstilling etter nøye bruk av medvirkning i sin prosjektgruppe med de berørte partene. Et funn er at prosjektlederne ser det som en viktig verdi at alt arbeidet som blir lagt ned kommer til nytte. De profesjonelle prosjektlederne er som regel ikke de som er på avdeling og følger opp at endringen blir gjort. Dermed så kan ikke alltid prosjektlederen vite om det som har blitt bestemt faktisk blir fulgt og implementert på aktuelt sted. Funnet kan

bli sett på som en indre drive for prosjektlederen og rollen deres da det er mye tungt arbeid som legges ned. Disse prosjektlederne sitter også med stramme budsjetttrammer og er avhengige av å ha et rykte om å få til ting. Har en et godt rykte om at prosjektene blir implementert så kan de involverte tro på prosjektlederen og fremgangsmåten som legges fra begynnelse til slutt for å få gjennomført endringen. Et kjent problem for deltakerne var å få gjennomført endringene. For å skape tillit mellom stabsavdeling og linjeavdeling for fremtidige prosjekter er det viktig at endringene faktisk blir gjennomført i praksis.

*Det er jo ikke mitt ansvar å følge opp at den ansatte gjør det en skal etter at vi har innført en endring (Andrea).*

Ovenfor har vi sett viktigheten av at folkene i og rundt prosjektlederen ser verdien i arbeidet. Det skal utarbeides en løsning på en problemstilling, men etter at denne er levert så er ikke prosjektlederen på linja og ser hvordan det faktisk går. Det å drive med prosjektmetodikk er krevende, og prosjektlederen må ofte sitte med mye skrivearbeid og strukturelle utfordringer. Samtidig så er prosjektlederne ofte involvert i flere prosjekter samtidig da deres kompetanse er attraktiv for sykehusledelsen. Flere av mine prosjektledere snakket aktivt om dette, og at den formelle prosjektledelses kompetansen som de innehar er ettertraktet. Samtidig så hadde de fleste av dem stor erfaring med å lede vellykkede prosjekter, og det er noe som gjør dem enda mer ettertraktet. Dermed så om løsningen som blir levert ikke gjennomføres, er dette masse energi og ressurser brukt på ingenting. Prosjektlederen har her som regel ikke tid eller evne til å gå inn og ordne opp i dette, da det er linjeledelsen sitt ansvar å følge opp at en endring faktisk blir gjort.

*Vi skal hit, men her er vi nå. Passe på at man er i en modningsprosess og ikke gå videre for raskt. (.....) De på linja ser ofte her og nå, mens vi må holde i det som er større (Jens).*

På et sykehus er sykehusledelsen veldig bevisste på kvaliteten ved endringen som skal utføres. Dette er en av grunnene til at mye av det som skal gjøres på sykehus i dag blir omtalt som et prosjekt, men mine deltakere liker heller å kalle det for henholdsvis forbedrings- eller endringsarbeid. Da det kan høres mer akseptert ut for alle de ansatte som er i en kontinuerlig endringsprosess. Når en prosjektleder møter de som skal ta del i prosjektgruppa så kan det ofte være slik at mange av de kun ser løsningen, men ikke hvordan en skal komme ditt. Det kan være preget av alt fra tidspress til lav kunnskap om å jobbe i prosjekt. Prosjektlederne er dermed meget bevisste på at dette er en modningsprosess som tar tid. Fokuset på tid er ikke så viktig, så lenge det fører til at kvaliteten på leveransen blir høyere. Det typiske med

mislykkede prosjekter som alle deltakerne mine har påpekt er man går for fort frem. Det er fort gjort da forprosessen ofte kan oppfattes som mindre viktig enn å begynne å utvikle en løsning med en gang.

## 4.4 Rollen som fasilitator

Mitt fjerde hovedfunn er at prosjektleder innehar en fasilitatorrolle. Med fasilitator menes det å forstå hvordan rollen deres legger til rett for og skaper de nødvendige rammene som er nødvendig for å lykkes med en endring. En prosjektleder må hele tiden balansere og gjøre valg. Dermed så er det å ha forståelsen for det en jobber med essensielt. En arena skal skapes, hvor drivkraften for samskaping, kreativitet og kvalitet står i fokus. Prosjektlederen må gjøre seg selv forstått og være kvalitetsbevisst. Ved en endring så er det en prosess med mye frem og tilbake. For å lykkes med endringsarbeid på sykehus i dag er det derfor sentralt og både klare å se her og nå, men også hvordan løsningen skal implementeres frem i tid.

Ut ifra mine funn så forstås en fasilitator til å være en som klarer å ikke la tauet glippe, men samtidig evne å trekke i det når det trengs. Egenskapen til å også evne å slippe litt i taket når det er behov for kreativitet og utfolding er også der. En skal balansere mange ulike mennesker med veldig ulik kompetanse, personlighet og bakgrunn. Prosjektlederen passer på at ting blir gjort som det skal til enhver tid.

*Du må ha litt bakkekontakt for å skjønne hvordan du skal gjøre de smarte triksene, men også være i stand til å fly litt høyere opp for å se det i perspektiv (Mari).*

For å få til en endring som skal gjøre at ansatte og pasienter får en bedre opplevelse av hverdagen må en både se og erkjenne problemet som en får presentert, og løse dette best mulig sammen med prosjektgruppene. For å få til dette må en forstå språket og hvordan en skal kommunisere med både de i gruppen og til de løsningen skal leveres til. Det handler om å gjøre seg forstått i ulike miljøer. Språket og forståelsen kan fort variere og da handler det om å ikke trå feil og vite hvordan en hele tiden skal tilpasse seg for å nå fram til de aktuelle.

*Min jobb er ikke å skape løsningen, men å skape rammer, klima og miljø som gjør det mulig for de som jobber i det for å finne løsningen (Mari).*

Her nevnes viktigheten av en god arbeidskultur for en prosjektleder. Som prosjektleder på sykehus er du avhengig av flinke mennesker rundt deg, da det er en kompleks organisasjon. Dermed det å drive med prosjektarbeid og kunne metodikken, dermed legge fram ulike arbeidsmetoder og prøve å få de involverte til å jobbe på en måte som passer dem best er



viktig. En jobber ofte i prosjektgrupper og folkene her kommer ofte fra en travel hverdag inne på drift og kan forståelig ønske seg en formell prosjektleder som skaper trygghet og energi. Det er viktig å huske på at det er veldig mange kloke hoder på et sykehus, flere er spesialiserte innenfor sitt fag og innehar stor ekspertise. Det gir da mening at en prosjektleder ikke skal gjøre alt, og si at sånn skal det gjøres, men heller legge til rette for at de involverte skal se verdien av arbeidet og at medarbeiderne skal løfte blikket og finne ut løsningen sammen. Ved hjelp av gode rammer og et godt klima og miljø kan det være enklere å se sin rolle i prosjektet og verdien av å få det til. Det å klare å se verdien av arbeidet, ikke bare fra sitt ståsted, men også med tanke på alle andre involverte kan gjøre det lettere for gruppen i å finne løsningen. I gruppen får en presentert en problemstilling, ofte et ønske om en forbedring fra sykehusledelsen, som en skal løse best mulig sammen.

#### **4.4.1 Rollen som prosjektstøtte**

Så å si alle mine respondenter har aktivt jobbet med prosjektstøtte i sin rolle som profesjonell prosjektleder. Prosjektstøtte betyr å støtte formelle prosjektledere ute på avdeling. Her ser vi viktigheten av å ikke kreve for mye, men tilby den administrative støtten der hvor det trengs. Mange av disse på avdeling blir guidet hvis ønskelig og da handler det om å spørre de riktige spørsmålene. En slik situasjon kan skje hvis den formelle prosjektlederen ikke helt vet hva det neste steget i prosjektet er. Da vil en profesjonell prosjektleder bli kontaktet og prøve å hjelpe med å skape de riktige svarene for den aktuelle prosjektlederen

Her sees det på hvordan profesjonelle prosjektledere ofte understøtter flere ulike aktører på sykehuset. Viktigheten av dette blir vist gjennom at aktuelle aktører på linjeavdelingen tildeles et prosjektlederansvar. Dette skjer grunnet et ønske fra linja selv om å ha en prosjektleder som er til stede hele tiden. Optimalt sett bør dette være personer som har tid og et ønske om å lykkes, men ut ifra mine funn er det ikke alltid slik. Disse prosjektlederne kan ofte ikke selve prosjektmetodikken. Dermed så bør disse læres opp i prosjektmetodikk og guidet i ulik grad da nesten alt på sykehus i dag blir gjort som et prosjekt.

Det vil si at de ulike prosessene, strukturene og rammeverket som skal bli fulgt ofte må opprettholdes av de administrative prosjektlederne. Prosjektlederne i stabsavdelingen er her for å hjelpe til med endringsarbeid der hvor det trengs og for å heve kvaliteten på sykehus. Flere sier også at de ser på sin egen rolle til å bygge nye gode ledere på sykehuset. Kvaliteten av endringsarbeidet er det viktigste ved et sykehus og det er her prosjektledelse som fag kommer inn. Prosjektlederne skal legge fram ulike måter å organisere prosjektet på for å få til

en best mulig kvalitetssikret implementering. De tilrettelegger og delegerer oppgaver til folk i prosjektgruppa og prøver å bygge gode prosjektledere ute i avdeling.

*Derfor tenker jeg at dette med prosjektstøtte er veldig viktig da. Det med at det er mere oss i administrative stillinger som gjør mye av forarbeidet også bruker vi kompetansen til de fagpersonene akkurat hvor vi trenger det, men ikke mer på en måte (Petter).*

Når det gjelder prosjektarbeidet i prosjektgruppene så er det viktig å ikke innhente unødvendig kompetanse. Som nevnt så er det viktig å forstå huset og prosessene, og dermed vite akkurat hva man trenger til riktig tid. Så med prosjektstøtte handler det om at de profesjonelle prosjektlederne gjør det de kan best, nemlig mye av forarbeidet og det som andre kan se på som vanskelig. Dermed la fagpersonell som ikke kan dette få slippe å tenke på det, men heller bruke den gode kunnskapen som de innehar der hvor det trengs. Klarer de å være effektive vil også arbeidet med endringen bli bedre.

Rollen som prosjektstøtte og i hvilken grad en understøtter en klinikk eller leder vil variere ut ifra det som trengs. Da noen ledere er mer kompatible med oppgaven enn andre. Enkelte ganger så kan det være krevende for de administrative prosjektlederne da ting kan gå tregt. Dermed så kan det være lett å ta over oppgavene, men dette er ikke ønskelig da hovedformålet er å bygge gode prosjektledere ute i avdelinger rundt om på sykehuset.

*En linjeleder på et område der hvor det skal bli kjørt et prosjekt, så er han eller hun leder for akkurat det prosjektet og kanskje ikke så mange prosjekter senere (Mari).*

De profesjonelle prosjektlederne sitter på en egenskap om å håndtere ulike typer og samtidige prosjekter. Så det å kun ha ledet et spesifikt prosjekt på en avdeling gir ikke den samme kompetansen og tryggheten for de som leder på linja. Prosjekter foregår hele tiden og kunnskap utvikles. Det er derfor viktig å støtte ledere som er villige til å ta på seg prosjektlederrollen også i fremtiden.

#### **4.4.2 Dyktiggjøre prosjektledere**

En viktig rolle for en profesjonell prosjektleder er å sikre fremgang i prosjektet. Jobbe i prosjekt er en kontinuerlig prosess hvor en må ofte må tilpasse seg underveis for å komme seg videre til neste mål. Som vi har sett for å sikre fremdrift og gjennomføringen av prosjekter er det enkelte ganger ønsket fra avdeling at de skal ha en egen prosjektleder inne på avdeling. Denne prosjektlederen trenger ofte en del veiledning og støtte fra prosjektlederne i stab.

*Jeg ser på min jobb som å gjøre lederne på sykehuset gode (Mari).*

På et sykehus så er det ikke mange som innehar prosjektkompetanse. Da handler det om å dele den kompetansen som man sitter på. Det å ha kompetanse i prosjektledelse kan innebære til en god gjennomføring av de endringene som skal gjøres. Det å gjøre lederne på sykehuset gode i dette kan dermed være et viktig sted for fremtidens prosjektarbeid.

*Min rolle kan være å ta et steg tilbake også skal jeg la noen andre få skinne i den prosjektlederstillingen. Jeg vil at den som sitter med eierskapet til den tjenesten som blir levert er dem som står igjen i avdelingen etterpå (Andrea).*

Tidligere har vi snakket om viktigheten å få implementert endringen, og en god grunn til å drive med prosjektstøtte skal være at eierskapet da sitter hos de som skal leve med selve endringen i praksis.

*På hver avdeling, enhet eller seksjon så har du gjerne noen som blinker seg ut til å være dyktige ledere, bruker gjerne disse, kontra en avdelingsleder, da de har mer tid (Petter).*

Med tanke på at prosjektlederne i administrasjon har mange ulike oppgaver og samtidige prosjekter, så er det viktig at prosjektlederen på avdeling som får ansvaret for endringen er dyktig og legger mye tid inn i prosjektet. Da vil balansen mellom de to partene bli bedre, og dette er ideelt om prosjektlederen på avdeling tar på seg flere lederoppgaver i framtiden og trives med rollen. Da dette er en prosess som ofte må læres og veiledes fra prosjektlederne i stab. På denne måten vil arbeidsfordelingen mellom begge enheter være mer effektiv.

*Plukk to som har tilhørighet og respekt i miljøet for å få implementert endringen (Kari).*

En endring kan være vanskelig å få implementert om det er feil leder til feil prosjekt. Med tanke på tillitt så er det viktig for en prosjektleder at den som får ansvaret er en som er godt kjent og som folk på avdeling har troverdighet til. Om det er minst to personer som de ansatte på avdelingen lytter til og tror på så kan prosjektet lettere gå sin gang fra begynnelse til slutt.

## 4.5 Inneha en relasjonell og strukturert lederstil

Mitt femte og siste hovedfunn omhandler at prosjektlederne vektlegger betydningen av å balansere idealene om å være en relasjonell og strukturert leder. Som prosjektleder må en stille de riktige spørsmålene, ha gode kontakter internt og eksternt samtidig som en er avhengig av å ha en god struktur og følge opp at ting blir gjort. Så å si alle deltakerne mine var veldig positive og takknemlige for sin stilling, og virket som dyktige ledere. I en så stor organisasjon som et sykehus blir en nesten aldri kjent overalt, eller med alle. Dermed så er det viktig å ha gode relasjonsegenskaper for å etablere kontakter der det trengs og ha opparbeidet seg et faglig omdømme om at du er en som får det til. Som vi har forstått så er det viktig med erfaring fra sykehuset fra før av, en må forstå strukturene som det jobbes med og kompleksiteten i alle ulikhetene som finnes.

Vi har også forstått at prosjektledere i stabsavdelingen skal bygge og understøtte andre ledere på linjeavdelingen til å jobbe med prosjekter som de har fått tildelt. Som leder for et prosjekt skal en se hva som trengs rundt en til enhver tid samtidig som en skal skape de rammene som kreves for å få fremdrift i og gjennomført endringen. På sykehuset er det en prosjektverden og en driftsverden, der driften alltid går foran prosjekter. Prosjektledere på linjeavdeling har ofte nok med å få driften til å gå rundt. Så det å ha gode relasjonelle egenskaper er essensielt for en prosjektleder samtidig som en må ha den formelle kompetansen på å lede prosjekt for at endring skal tre frem. Slik som vi så med fasilitatorrollen er det hele tiden en balansegang. Balansegangen og tilpasningen mellom det å være relasjonell og strukturert står sentralt, men hva en selv ser på som mest viktig varierer blant deltakerne.

*For mange år siden var det prosjektleder utdanning tilpasset sykehuset, men nå er det lite fokus på dette, så derfor synes jeg det er for få med kompetansen i dag (Petter).*

Det å ha kompetanse i prosjektmetodikk er så å si blant alle mine deltakere påpekt som ettertraktet på arbeidsplassen. De blir aktivt spurt om å delta på ulike arenaer, og har veldig ofte en finger med i mye som skjer i utviklings- og kompetanseprosjekter på sykehus. Ut ifra mine funn så er kompetansen med å ha ledet vellykkede prosjekter fra før og kunne prosjektmetodikk svært ettertraktet i endringsarbeid ved sykehus. En slik kompetanse viser trygghet i form av at en flere ganger har vist at en makter å lede en kompleks prosess og fått det til. Da bygges det fort gode relasjoner med ansatte som igjen kan bli brukt i fremtidige prosjekter. Videre så må en prosjektleder kunne metodene og inneha strukturene som trengs

for å ha kontroll på ting og følge opp at det gjøres. Så å si alt som blir gjort skal rapporteres videre til sykehusledelsen og dermed skrives ned.

### **4.5.1 Tilpasning av fremgangsmåten**

Flere av mine respondenter sa at det er veldig viktig å tilpasse fremgangsmåten til hva slags prosjekt og mennesker en jobber med. Kunnskapen om prosjektmetodikk blir sett på som evnen til å kunne tilpasse ulike fremgangsmåter ut ifra hvem og hva slags prosjekt en jobber med.

*Man tilpasser jo litt prosjektmetodikken, etter det som er behovet på sykehuset (Karl).*

Det er derfor det er viktig å kartlegge og forstå landskapet en befinner seg i til enhver tid. Prosjektlederne lager og følger opp mange strukturer. Strukturene er viktige redskaper for å følge opp at ting blir gjort. Siden prosjektlederne kan prosjektmetodikk så er det en trygghet i å bruke den for å understøtte prosessen og vedkommende som jobber med det.

*Spille på mulighetsrommet og ikke bare begrensningene (Andrea).*

Dette er viktig for å skape kreativitet og utfolding blant prosjektdeltakerne, men samtidig skal en holde i prosjektmetodikken og si at det er noen steg man må gjøre før en kan begynne å utvikle en løsning.

*Vanskelig med klassisk prosjektmetodikk, som fossefallsmetoden, vi må heller være fleksible.*

*Dermed teste, justere og kontrollere løsningen (Mari).*

Det handler om å prøve ut løsningen før den blir vedtatt. Bruke de berørte partene og sammen finne fram til en best mulig løsning. I prosjektledelse ved sykehus påpeker informantene at det er viktig å tørre og prøve litt, da løsningen som blir levert skal være en forbedring.

### **4.5.2 Skape endringskultur**

Klarer prosjektlederen å skape en kultur for endring og en forståelse for at dette er veien å gå i fremtiden så ser jeg på dette som rett vei å gå. En prosjektleder kan ikke hele tiden velge om en vil utøve endringer eller ikke, men får føringer ovenfra som en skal følge. Administrative prosjektledere jobber toppnært og må prøve å få frem positiveten og viktigheten av endringer. Skapes det en endringskultur inne på avdelingene vil endringsarbeid bli enklere i fremtiden. I den siste tiden har vi vært gjennom Covid – 19 og sett hvor viktig en kjapp og effektiv omstillingsevne gjennom en endringsvillig kultur kan være.

*Mye av sykehusledelsens rolle er jo å peke på utfordringer, også må noen andre plukke det opp og jobbe med de løsningene og det gjøres best med de som er berørt av endringen da (Petter).*

Sykehusene går i dag gjennom en omstillingsprosess for fremtiden. Det er mye som skjer og for at endringene skal bli mest mulig effektive. Både for ansatte og pasienter så er en avhengig av medvirkning. Prosjektlederne i stabsavdelingen blir omtalt som fasilitatorer som legger rammer, strukturer og gir hjelp der det trengs. Klarer en å skape en god endringskultur blant ansatte så vil de som er berørt av endringen og jobber i avdelingen hver dag få mest ut av det.

*Mer kultur aspekt enn størrelse på prosjekt. Det er jo fordi vi har valgt å organisere sykehuset etter fag og det er ikke alltid pasientene passer inn i måten vi har organisert sykehuset på (Karl).*

Om en jobber på et sykehus er det viktig å ha omstillingsevnen til å justere seg for å ha best mulig sykehustjenester i dag og i fremtiden. Bruke nok tid til å erkjenne at vi har et problem sammen.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg diskutere funnene med utgangspunkt i problemstillingen min og teorien som er lagt til grunn. Jeg skal tolke og belyse dataene mine opp mot teori om endringsledelse og organisasjon. I lys av endrings- og organisasjonsteori vil funnene bli diskutert, forklart og reflektert. Problemstillingen min er «Hvordan bidrar administrative prosjektledere med gjennomføring og fremdrift av endringsarbeid på sykehus» og tematikken omhandler hvordan endringsledere på sykehus kan erfare sin rolle.

Alle mine funn er med på å forklare hvordan prosjektledere erfarer sin rolle, hva de selv oppfatter at de kan bidra med og hva de ser på som nødvendig for å lykkes med endringsarbeid. Et overhengende perspektiv fra funnene mine er betydningen av samarbeidet mellom stabsavdeling og linjeavdeling. For å forstå de underliggende funnene mine vil jeg begynne med å diskutere denne spenningen som prosjektledere står i, midt mellom sin utenforstående enhet og linjeavdelingen inn på sykehuset.

### 5.1 Hva preger samarbeid mellom linjeavdeling og stabsavdeling?

Det viser seg å være av stor betydning for at prosjektlederne skal lykkes, at de viser forståelse av strukturene, menneskene og barrierene i et sykehus når de jobber i en utenforstående rolle. De profesjonelle prosjektlederne jeg har snakket med jobber alle i administrasjon og er ikke fysisk til stede på sykehuset i sin hverdag. Dette er et spennende aspekt med det å være prosjektleder på sykehus fordi en jobber så mye med noe som man ikke direkte er inne i. Prosjektlederne kommer fra en utenforstående rolle inn i noe nytt og skal endre på allerede sterkt etablerte praksiser og praksisfellesskap. Dette er en spenning som setter prosjektlederne i en krevende rolle og de er dermed avhengige av en høy grad av forståelse for både organisasjon og mennesker. Jeg ser krevende rammer for endring, som setter prosjektleder i en spenning mellom linje og stab. Dette fordi stabsavdeling tradisjonelt jobber mer toppnært, og en prosjektleder skal hele tiden balansere aspektet med å rapportere alt til de over seg samtidig som de skal tilpasse seg direkte inn på en komplisert linjeavdeling.

Endringsledelse er krevende, og prosjektleder bør tiltre med sin ekspertise på feltet for å gjøre arbeidsprosessen så komfortabel som mulig for de involverte. Alle som deltar i prosjektgrupper må forstå sin oppgave og se verdien i det å utføre det som en har blitt tildelt å gjøre (Aarseth et al., 2015, s. 147). Jeg forstår det ikke som noen fasit på at dette er måten en

må arbeide på, men ut ifra mine funn sees det på at om samholdet og forståelsen mellom de to avdelingene spiller hverandre gode så vil prosjektsuksessen øke.

Det er en generell positivitet i flere av funnene i denne studien, og dette kan sees på som at deltakerne ser på sin krevende rolle som spennende og innehar et brennende ønske for å lykkes i arbeidet. Jeg vil forstå dette funnet først fordi de andre funnene rammes inn av samarbeidet mellom linjeavdeling og stabsavdeling. For å si noe om hva funnet sier er det viktig å forstå konteksten i forhold til teori. Prosjektleder kommer inn i etablert praksis på linjeavdeling fra en utenforstående enhet. Denne enheten som vi kaller for stabsavdeling, kan trekkes inn mot Mintzberg (1989) sin støttestruktur. Med støttestruktur forstås en stabsavdeling som aktivt støtter fagspesialistene i organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 58). Støttestrukturen kan bli for sterk ved at den stadig føler seg sterkere nødt til å kontrollere linjeavdeling. Prosjektleder må dermed balansere mellom det Mintzberg betegner som maskinbyråkratiets syn på effektivitet med profesjonsbyråkratiets syn på sterke faggrupper (Gotvassli, 2021, s. 57 - 59). Rett og slett evne å ta i bruk den ekspertisen som allerede er på linjeavdeling gjennom sin rolle som prosjektleder istedenfor å styre den. I kontrast til Kotter sin lederinitierte endringsledelse modell (Klev & Levin, 2021, s. 48 – 50) kan vi her se på den medarbeiderfokuserte da endringsleder skal bidra inn mot intern læring og utvikling i organisasjonen (Klev & Levin, 2021, s. 51).

Det som er spesielt med å jobbe i et sykehus er evnen til å balansere en profesjonsstyrt organisasjon som samtidig har maskinbyråkratiske tendenser i form av å måtte effektivisere og endre seg. Denne evnen til endringsledere kan bli forstått gjennom prosessperspektivet (Hernes, 2016, s. 96 – 98). Prosessperspektivet kan fortelle oss at sykehuset har behov for både stabilitet og forandring. Her må da prosjektleder balansere sitt syn på endring ikke bare med tanke på å få til en endring, men også evne å ha tro på og ta med de berørte aktørene i endringsprosessen. Dette står i kontrast til Kotter sin modell, som legger fokus på endringsleders rolle i form av behovet for forandring og ikke stabilitet. En endringsleder på sykehus kan finne gode retningslinjer i momentene fra Kotter sin 8 steps-modell (Klev & Levin, 2021, s. 48 – 50). Samtidig er det avgjørende for å lykkes med prosessen, at endringslederen ikke glemmer prosessperspektivet og behovet for stabilitet (Hernes, 2016, s.97-99). Denne spenningen er noe av det som gjør det spesielt å jobbe som endringsleder i støttestrukturen på et sykehus da en hele tiden må balansere ulike krav i sin inntreden i linjeavdelingen. Kravet om balansering kan forstås i sammenheng med verdibasert virksomhetsstyring. Verdibasert virksomhetsstyring viser hvordan og betydningen av å få til



endring for å svare på eksisterende behov, men samtidig ta vare på indre verdiene som et sykehus innehar (Skjørshammer et al., 2012, s. 112).

De fire elementene av medvirkningsbaserte endringsprosesser som beskriver prosessen med samskapt læring kan også trekkes inn i drøftingen av dette hovedfunnet for å forstå forholdet mellom de to avdelingene (Klev & Levin, 2021, s. 124). Det handler om å klargjøre rammer, skape læringsprosesser, designe arenaer for læring og bygge varige mekanismer som øker organisasjonens kapasitet til å håndtere fremtidige behov (Klev & Levin, 2021, s. 128). Ut ifra min studie, har deltakerne påpekt viktigheten av samarbeid i prosjektgrupper. For å lære sammen på tvers av enheter brukes denne metoden for kunnskapsutvikling der det handler om å opptre i en felles læringsprosess (Gotvassli, 2021, s. 190). Ut ifra de fire elementene over forstår vi hva en endringsleder kan gjøre for å skape det nødvendige samarbeidet og kunnskapsutviklingen som er ønsket mellom de to avdelingene. Blir dette gjort så foregår det en samskapt læringsprosess mellom de involverte partene og endringsleder (Klev & Levin, 2021, s. 71).

### **5.1.1 En åpen eller lukket endringskultur**

Prosjektlederen vet nødvendigvis ikke hvordan ulike, normer, forventinger og strukturer er satt i system på avdelingen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16 – 17). Derimot så kommer prosjektleder fra en avdeling som ligger mer toppnært enn det linjeavdelingen gjør. Schein sier at organisasjonskultur er en innarbeidet vane i avdeling på hvordan ting endring og prosesser skal foregå (Schein, 1987, s.7). En ujevn maktbalanse i form av å jobbe i forskjellige enheter kan føre til vanskeligheter i prosjektleders rolle. Ut ifra mine funn varierer graden av åpenhet eller lukkethet til endring som Gotvassli (2021, s. 133 – 135) nevner. Denne varierer i forhold til hvor stor endringen er og hvordan behovet for endringen internt blir oppfattet. Samtidig har prosjektlederen ofte stor respekt og er plukket ut av sykehusledelsen for å svare på et problem på en avdeling. På den ene siden kan dette føre til en prosjektleder som er veldig bestemt og overbevist om å endre på et behov i en avdeling. På den andre siden kan avdelingen stå med en mer motstridende tanke da de ikke nødvendigvis må ha ønsket endringen, om den har kommet ovenfra. En faktor som spiller inn her for at samarbeid mellom stabsavdeling og linjeavdeling skal gå bra er om organisasjonskulturen er åpen for forandring (Gotvassli, 2021, s. 135). Som vi så i kapitlet ovenfor er prosjektleder avhengig av å ha med seg de som er berørt av endringen. Ut ifra prosjektets omfang skaper linjeavdelingen en antagelse om endringen er ønsket eller ikke.

*Mer kultur aspekt enn størrelse på prosjekt. Det er jo fordi vi har valgt å organisere sykehuset etter fag og det er ikke alltid pasientene passer inn i måten vi har organisert sykehuset på.*

En linjeavdeling står også alltid med et høyt søkelys på drift, da det er denne som alltid må opprettholdes. Så kontrasten mellom å opprettholde drift og samtidig drive endringsarbeid er spennende å se på. Her kan vi se på modellen for verdibasert virksomhetsstyring i sykehus da denne forteller oss at en endringsleder hele tiden må balansere kravet om effektivisering og verdi (Skjørshammer et al., 2012, s. 110). Dette forholdet kan trekkes inn mot prosessperspektivet. Prosessperspektivet forteller oss hvordan en endringsleder i sykehus både må forstå behovet for stabilitet og forandring som organisasjonen har (Hernes, 2016, s. 97 – 98). Denne teorien kan være med på å forklare funnet om hvordan en prosjektleder hele tiden må balansere mellom et profesjons og maskinbyråkratisk system. I sin væremåte ut ifra mine funn vil dette tilsi å inneha en både relasjonell og strukturert lederstil. Med andre ord lede for et behov for både stabilitet og forandring (Hernes, 2016, s. 97 - 98).

*Det å se behovet sammen er utrolig viktig med tanke på om man skal lykkes eller ikke. Noen tiltak er veldig ønsket, andre ikke (Petter).*

Ut ifra mine funn kan det forstås som at en endring ønsket nedenfra er vesentlig lettere å få gjennomført enn en endring ovenfra. Spesielt ved en endring ovenfra er nødvendigheten med bruk av medvirkning (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 268) viktig, og at prosjektlederen ikke bare opptrer profesjonelt overfor sine ledere, men likeså overfor avdelingen som han eller hun trer inn i. Her kommer også måten avdelingene ønskelig skal samarbeide i forhold til hvilke ansatte som skal tre ut av den daglige driften for en liten periode og inn i prosjektgruppe med prosjektleder. Dette kan være vanskelig da spesielt høyt respekterte på avdeling ofte har en nøkkelrolle i den daglige driften. Prosjektleder ønsker ofte å ha med de mest respekterte og de med mest kunnskap om den aktuelle avdeling og endring, dermed må både linjeavdeling og stabsavdeling makte å forstå hverandre. Om en klarer dette vil en forhåpentligvis enklere se meningen med endringen og at jo mer effektivt man jobber jo fortere kan endringen bli satt i praksis og se gevinsten av denne.

## 5.2 Samarbeid og utvikling i en kompetansebedrift

For å forstå viktigheten av prosjektleders rolle for samarbeid og utvikling mellom linjeavdeling og stabsavdeling kan det være nyttig å se på sykehusets rolle som kompetansebedrift. For at sykehus skal kunne overleve som organisasjon står i dag evnen til å kunne endre seg sentralt (Johannesen & Olaisen, 2004, s. 141). Samtidig så innehar sykehus høy ekspertise innenfor sine fag og områder som er viktig for prosjektleder å utnytte for igjen å evne og utforske (Hernes, 2016, s. 97 – 98). Her forstås nødvendigheten av å inneha dyktige prosjektledere som kan legge til rette for, tilpasse seg og skape de nødvendige rammene for at prosjektdeltakerne skal lykkes i å finne løsningen sammen (Johannesen & Olaisen, 2004, s. 144 – 145). Funnet under presenterer dette

*Min jobb er ikke å skape løsningen, men å skape rammer, klima og miljø som gjør det mulig for de som jobber i det for å finne løsningen.*

Det å legge til rette for at ansatte kan finne løsningene sammen kan ofte føre til en kompetanseutvikling. Dette forstås som en samskapt læringsprosess (Klev & Levin, 2021, s. 51). Dermed se behovet for å utnytte stabiliteten organisasjonen har i form av høyt kompetente mennesker. Med andre ord så ville aldri en prosjektleder fra en utenforstående enhet evne å få til god kompetanseutvikling gjennom en lederinitiert væremåte.

Prosjektlederen jobber med små tidsavgrensede prosjekter og prosesser der dette blir sett på som normalen. Når dette er sagt så er sykehus et stort og komplisert profesjonsbyråkrati og en må derfor å evne og ha en medarbeiderfokuseret væremåte i sitt samarbeid med linjeavdeling. Det å balansere behovet og ta i bruk medvirkning kan igjen knyttes til prosessperspektivet til Hernes (2016).

Som Ottesen (2011, s. 31 – 32) sier så skal en endringsleder arbeide for organisasjons beste og ikke for å fremme sin egen karriere. Så om de berørte på linjeavdeling forstår at den ønskete endringen faktisk er sett på som en forbedring fra ledelsen og ikke bare noe som skal endres for å endre på noe så vil prosjektleders oppgave bli mer forstått. Samtidig så er endringsleders oppgave også å forstå når en endring ikke er ønsket (Ottesen, 2011, s. 33 – 34). Dermed for å bygge opp sin troverdighet til de på linjeavdelingen må en treffe med de endringene som skal implementeres. Som Hernes (2016, s. 95) sier at om endringen gir medarbeider verdi så kan muligheten for å få den gjennomført økes. Om det ikke er tilfelle så vil troverdigheten synke og fremtidige prosjekter utført av prosjektleder vil bli vanskeligere å få gjennomført. Et slikt tilfelle vil føre til et mer krevende samarbeid mellom linjeavdeling og

stabsavdeling. Grunnen til dette er som nevnt i forrige kapittel at endringene har implikasjoner på praksis, og en skal ikke endre på noe om en ikke ser på det som nødvendig der og da. Gjør en dette og man ikke makter å treffe på løsningen så vil både prosjektleder og de berørte fort miste troverdigheten til hverandre og ønske om å jobbe sammen. Derimot for å se på hvordan et samarbeid kan fungere bedre skal jeg se på videre i neste delkapittel.

### **5.2.1 Ansvarsfraskrivelse eller rom for frihet for avdelingene?**

Vi vet at sykehuset er en kompetansebedrift. Samtidig har vi sett kontrastene i linjeavdeling og stabsavdeling. Vi kan dermed spørre oss hvordan det er mulig å utvikle seg ut fra et prosessperspektiv for den operative kjernen sammen med sine mellomledere på sykehus (Gotvassli, 2021, s. 58). En mulig modell for samarbeidet mellom linje- og stabsavdeling, er at støttestrukturen får en litt mer indirekte rolle. Med indirekte menes det at ved prosjektstøtte så sitter ikke de fra stabsavdelingen i lederrollen, men istedenfor støtter prosjektledere i organisasjonen der det trengs. Det er kanskje ikke så rart at denne formen for samarbeid er vanlig da endringsleder må balansere seg mellom et maskinbyråkratisk og profesjonsbyråkratisk system. En måte å gjøre dette på er at sykehuset innehar prosjektstøtte, og dette er en rolle som alle deltakerne aktivt har utført i sin rolle. Som regel ut ifra et ønske fra linjeavdelingen der de sier at de ønsker seg en prosjektleder som aktivt jobber i avdeling, slik som sitatet nedenfor viser

*Si noe om hva de trenger. Jo, de trenger at en prosjektleder blir opprettet hos dem selv i klinikken.*

Dette kan forklares ut ifra to aspekter. Den ene er at prosjektlederne i stabsavdeling er opptatt av endring, og at organisasjonen evner dette. Dermed ut ifra mine funn så må ikke prosjektlederne aktivt lede prosjektet, da de ofte har hektiske dager. Det andre er at en ønskelig situasjon er et godt samarbeid mellom de to avdelingene der linjeavdelingen forteller om hva de trenger internt for å lykkes med endringsarbeid. Prosjektlederne blir ofte satt i en situasjon der de hele tiden blir foretrukket og brukt, og dermed så er det ønskelig å finne dyktige ledere inne på linjeavdeling som evner å utføre litt av arbeidet selv. Slik at prosjektstøtte rollen heller handler om å skape større rom for frihet for avdelingene, i form av at de får hjelp innenfor det strukturelle. Prosjektstøtte kan skape økt positivitet av endringsarbeid inne på avdelinger, men skal ikke føre til en ansvarsfraskrivelse for de som innehar prosjektlederrollen.

*Derfor tenker jeg at dette med prosjektstøtte er veldig viktig da. Det med at det er mere oss i administrative stillinger som gjør mye av forarbeidet også bruker vi kompetansen til de fagpersonene akkurat hvor vi trenger det, men ikke mer på en måte (Petter).*

Som utsagnet over sier er en ønskelig måte å drive prosjektstøtte arbeid på at de i stabsavdeling utfører mye av det arbeidet som blir sett på som seigt og vanskelig for at prosjektleder på linjeavdeling skal makte å sette i gang. Ofte er det fagpersoner i en høy stilling som innehar rollen som prosjektleder og disse kan inneha en kompetanse som er sårt tiltrengt i den daglige driften. Dermed så blir rollen som prosjektstøtte veldig viktig i form av at de legger rammene og klargjør prosjektet til bruk og kun bruker fagpersonenes kunnskap der det trengs. Med andre ord så har stabsavdeling også her et veldig stort ansvar med prosjektet bare at de ikke innehar selve prosjektleder rollen for arbeidet. Prosjektstøtten blir dermed en viktig støttespiller direkte inn mot leder som er den som skal påvirke de rundt deg og forstå samspillet på avdeling (Aarseth et al., 2015, s. 36). Med andre ord blir fokuset som prosjektstøtten i større grad fokusert på prosjektstyringen, der de skal passe på, hjelpe og styre prosjektleder i gjennomføringsfasen (Aarseth et al., 2015, s. 19). Dermed er nødvendigheten for prosjektstøtte stor på et sykehus, da det ofte er en prosjektleder som ikke innehar den nødvendige prosjektkompetansen skal lede et prosjekt.

*Jeg ser på min jobb som å gjøre lederne på sykehuset gode (Mari).*

Det forekommer også at ledere inne på avdeling som tildeles eller tar på seg prosjektarbeid ofte ikke gjør dette mer enn en gang, da arbeidet blir sett på som krevende i et ellers hektisk arbeid. Skyttermoen & Vaagaasar (2022, s. 278) nevner at en måte å drive ledelse på er å gi ledelsesansvaret videre til en som peker seg ut som den dyktig leder. Dermed vil en kunnskapsutvikling i organisasjonen skje ved at flere lærer seg å lede prosjekt. Prosjektstøtte går ut å bistå de andre som skal utføre endring i sin praksis, men skal ikke opptre som en erstatning (Karlsen, 2021, s. 275). Om dette derimot alltid skjer kan diskuteres, da linje- og stabsavdelings fokus ikke nødvendigvis er det samme.

Her ser vi igjen viktigheten av å forstå forholdet og samarbeidet mellom de to enhetene i en komplisert organisasjon delvis organisert som profesjonsbyråkrati og delvis organisert som maskinbyråkrati (Gotvassli, 2021 s. 55 – 57). Linjeavdelingens fokus opp mot sykehuset er alltid driften, og den må komme først. På denne måten blir den administrative prosjektleders rolle alltid å koordinere gjennom samarbeid og tilpasning mot endringen om den virkelig trengs (Gotvassli, 2021, s. 59). Dette funnet kan også sees i sammenheng med at det på

sykehus ikke er nok prosjektledere som innehar kunnskapen til å lede et prosjekt. En større kunnskapsutvikling i organisasjonen der ledere på linjeavdeling makter å lede prosjekter er derfor ønskelig. Klarer en dette vil endringsprosjektene i organisasjonen lettere få til det de ønsker, nemlig få til mer effektive prosesser og mekanismer i linjeavdeling (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 41).

## **5.3 Prosjektlederrollen – fugleperspektiv med bakkekontakt?**

Kompleksiteten i organisasjonen er forklart gjennom Mintzberg (1989) sin inndeling av organisasjoner med et maskinbyråkratisk og profesjonsbyråkratisk syn. På den ene siden kan vi si at sykehuset er styrt av fagprofesjoner som jobber direkte inn mot klinikk som har et behov for stabilitet i sin hverdag. På den andre siden kan vi si at sykehuset er styrt av administrative og maskinbyråkratiske tendenser som ser organisering med et behov for forandring. Ut fra mine funn forstår jeg prosjektlederrollen som evnen til å inneha et fugleperspektiv med bakkekontakt. I den komplekse organisasjonen må en evne å ha oversikten for å forstå hva som trengs. Samtidig må en evne å forstå de en jobber med på bakken og si de rette ordene for å få satt disse i gang. Viktigheten av å forstå prosessperspektivet på sykehus for en endringsleder kan ikke vektlegges nok (Hernes, 2016). En kan si at perspektivet deler en organisasjon inn i to deler, nemlig behovet for stabilisering og behovet for forandring. En kan bruke fugleperspektivet til å se organisasjonens behov for forandring, men må også inneha bakkekontakten for å forstå stabilitetsbehovet for å få til endringen.

Et viktig aspekt som jeg fant ut, var at så å si alle prosjektlederne mine hadde bakgrunn fra linjeavdeling fra før av. Dermed så har de selv tidligere stått på linja og vet til en viss grad hvordan prosessene foregår der. Jeg forstår dette funnet som viktig da prosjektlederne trenger en viss kjennskap til sykehuset for å evne å komme i kontakt og gjøre seg forstått med de berørte under en endringsprosess (Ottesen, 2011, s. 42). Sitatet nedenfor viser til dette:

*Du må ha litt bakkekontakt for å skjønne hvordan du skal gjøre de smarte triksene, men også være i stand til å fly litt høyere opp for å se det i perspektiv.*

Så ja, en kan si at prosjektlederne jobber i en utenforstående enhet, men samtidig er disse plukket ut til sin rolle for å evne å samarbeide med linjeavdelingen, så da er de ikke helt

utenforstående heller. Så med andre ord er det denne spenningen mellom å håndtere og ikke jobbe direkte inne på linja som skaper rollen til prosjektlederne.

For å forstå konteksten fra en utenforstående rolle må vi se på hvor prosjektleder står. Prosjektleder kommer fra en administrativ stilling utenfor enheten som en skal inn og endre i. Under en endringsprosess skaper dette en kontinuerlig spenning hvor prosjektleder må balansere sin utenforstående eksterne rolle og deres krav med det de jobbes mot å endre, det internes krav. Ikke bare nok med dette, men også komme inn og endre i allerede etablerte praksiser og praksisfellesskap sammen med involverte fra linjeavdelingen. For å forstå spenningen kan vi igjen trekke inn Mintzberg (1989) sin støttestruktur som forklarer at rollen deres da blir å støtte den operative kjernen av fagspesialister i organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 58). Gjennom prosjektstøtte funnet ble dette også diskutert. Derimot så blir den utenforstående rollen her forstått som å hele tiden balansere hvor mye den trer inn i den operative kjernes hverdag. Dermed så må prosjektledere få de involverte partene til å forstå nødvendigheten av en endring, men ikke i den form at den forstyrrer profesjonsbyråkratiets syn på hva som er forsvarlig. Både bakkekontakten og fugleperspektivet i endringsprosessen så vel som i forståelsen av organisasjonen man er en del av, er viktig å balansere for en prosjektleder.

### **5.3.1 Tilpasning av fremgangsmåten**

Som vi har forstått er det forskjellige måter og tilpasse måten en endrer praksis på i sykehus. For at prosjektleder skal evne å få fremdrift og gjennomføring i endringsarbeid blir det forstått som nødvendig og være fleksibel i valg av fremgangsmåte. Dette kan bli forstått som å se mulighetene istedenfor begrensingene en har gjennom å jobbe sammen i prosjektgrupper.

*Trygge de, fortelle at vi jobber sammen og så kan de få eie det, så kan jeg bruke alt det jeg kan om prosesser og håndverk for å få pusha det i riktig retning.*

Ved å se på sitatet ovenfor kan en forstå linjeavdelings usikkermoment med endringsprosesser. Det hjelper ikke for en prosjektleder om bare han eller hun ser meningen med endringen, en er derimot avhengig av de rundt seg for å få det til. Her må en prosjektleder som ut ifra mine funn ønskelig innehar gode relasjonelle og strukturerte egenskaper ta disse i bruk (Skyttermoen & Vaagasar, 2022, s. 282 – 283). Ved å lede i prosjektarbeid er en avhengig av å teste ut løsningen. Dermed være fleksibel i fremgangsmåten og bruke smidige gjennomføringsstrategier når en legger til rette for og skaper rammene for endring (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 142 – 143). En prosjektleder

som er fleksibel i valg av fremgangsmåte kan føre til at medarbeiderne ønsker å lykkes. Samtidig bør prosjektleder bruke sin ekspertise innenfor prosjektfaget til å få pusha endringsarbeidet i riktig retning. Ekspertisen i faget blir sett på som en nødvendig strukturell egenskap for å få ønsket fremdrift. Samtidig ved å tilpasse prosjektarbeidet slik at det passer de en jobber med blir relasjonelle egenskaper sett på som nødvendig for å få gjennomført arbeidet.

*Spille på mulighetsrommet og ikke bare begrensningene (...) Vanskelig med klassisk prosjektmetodikk, vi må heller være fleksible.*

Sitatet ovenfor påpeker viktigheten av å være kreativ for å se mulighetsrommen for en prosjektleder. Gjennom mine funn ble det gjentatte ganger forklart at det er viktig å se mulighetene og ikke bare begrensningene for å finne en best mulig løsning på problemet. Som et litt overraskende funn fant jeg ut at var helt vanlig og teste ut flere løsninger før den ble vedtatt, da jeg så for meg at dette var vanskelig med tidsaspektet i prosjektarbeid. Som Skyttermoen og Vaagaasar sier så er det viktig å bruke smidige gjennomføringsstrategier for løsningen og heller bruke god tid her da det verste som kan skje er at et prosjekt ikke fører til en forbedring (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 142 – 143). Både gjennom den direkte og indirekte lederrollen står dette sentralt da en må prøve å etablere gode visjoner og se meningen inn mot endringen for å få det til (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 293 – 294). Uten å se meningen inn mot endringen vil det bli vanskelig for prosjektleder og få til det ønskede samarbeidet mellom de to avdelingene. Dette vil det bli sett nærmere på under neste kapittel i form av å ha med seg rett folk til rett tid.

## **5.4 Hva skal til for at prosjektleder lykkes?**

En prosjektleder på sykehus er veldig avhengig av de rundt seg for å få til endringen, altså avhengig av flinke mennesker som funnet mitt tilsier. Fra å gå til å se samarbeidet mellom linje og stabsavdeling, vil vi nå se på hvordan prosjektlederne selv mener endringsarbeid bør utføres. For å få gjennomført endringer er en veldig avhengige av de rundt seg. Samspillet mellom stabsavdelingen og linjeavdelingen med tanke på å ha med de rette folkene er viktig. Det å forstå hva som trengs til enhver tid og plukke de riktige folkene er ikke alltid like lett. Prosjektlederne mener at det som kreves er at linjeavdeling og stabsavdeling forstår hverandres rolle, som skal føre til et felles ønske om å få til endringen. Ønskelig vil da prosjektgruppen inneha den nødvendige kunnskapen og drivkraften som trengs for å få fremdrift i endringsarbeidet. Prosjektleder har heller ikke mye rom til å feile, da rollen er tillitsbasert og blir sett på og vurdert av mange andre roller. Dermed for å lykkes med



gjennomføringen av endringsarbeid er en avhengig av å ha med seg flinke ansatte i sin medarbeiderfokuserte ledelsesstil (Hernes, 2016, s. 96 – 98).

Alle mine deltakere påpekte viktigheten av å ha med seg rett kompetanse til rett tid i prosjektarbeid. Også Skyttermoen og Vaagaasar vektlegger hvor avgjørende det er å involvere fagfolk som er berørt av endringen i en eller annen forstand for å få gjennomført endringer (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 27). Med medvirkning må det forstås at alle som er berørt av endringen har rett til å ha en fagperson med i prosjektgruppen. På et sykehus kan dette være alt fra linjeavdeling, kirurgiske avdelinger, renhold eller portøravdelingen ut ifra omfanget til endringen. Her forstås det at mange medlemmer i gruppen innehar roller med ulike behov, men som sammen skal forstå verdien i å få utført endringen (Aarseth et al., 2015, s. 147).

*Ha med de rette folkene, på de rette plassene, det er noe av det viktigste vi gjør (...) Vi er veldig vant til å jobbe med å få ting gjort, men det er fordi vi er de rette folkene.*

Det å forstå hva som trengs til enhver tid og plukke de riktige folkene er ikke alltid like lett. Betydningen av å være relasjonell i sin væremåte for en prosjektleder er avgjørende for å få de rette menneskene motivert for innsats i teamet. I en stor komplisert organisasjon blir en prosjektleder aldri kjent med alle, men ved å være relasjonell kan en opparbeide seg gode kontakter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2022, s. 293 – 294). Ved å ha utført mange vellykkede prosjekter tidligere bør en administrativ prosjektleder ha gode kontakter som ønskelig igjen kan bidra inn i nye prosjekter. Med riktig folk til rett tid vil det ut ifra mine funn være enklere å få gjennomført gode endringsprosjekter. Videre kan dette diskuteres opp mot prosjektstøtte rollen og hvordan en eventuell prosjektleder inne på avdeling bedre kan få med seg rett folk til rett tid. Jeg velger å se på dette som avhengig av prosjektets omfang. På den ene siden kan en si at om det er lite prosjekt så kan kanskje prosjektleder inne på avdeling bedre velge seg ut de relevante partnere. På den andre siden om det er et større mer omfattende prosjekt vil kanskje den administrative prosjektleder ha mer kontakter tilknyttet flere berørte parter. Som Gotvassli (2021, s. 31 – 32) påpeker handler rollen om å alltid søke kontakter og utfolde seg i organisasjonen. Blant så å si alle mine deltakere hadde de opparbeidet seg en troverdighet over mange år i rollen og kan dermed bli sett på å stand som å fronte noe (Gotvassli, 2021, s. 31 – 32).

Som en prosjektleder i stab blir det valgt ut relevante aktører som du skal jobbe med fra de berørte enhetene på sykehuset hvor prosjektet skal gjennomføres eller som blir berørt.

Prosjektleder er som regel ikke den som trekker ut, men setter opp ønsker ut ifra hva han eller hun trenger i sitt prosjekt. En er dermed avhengig av at linjeavdelingen og de berørte partene velger ut å aktører som både er engasjerte og har tid til å delta. Dette er viktig fordi aktører som blir trukket ut til å jobbe med et prosjekt kan være viktige å ha inne på avdeling, dermed er tiden deres dyrbar, det har implikasjoner på praksis. Som administrativ prosjektleder har man ikke mye rom til å feile, når en står i spenningen som vi tidligere har omtalt. Dermed for å lykkes med gjennomføringen av endringsarbeid så kan en si at prosjektleder er veldig avhengig av å ha med seg rett kompetanse til rett tid. Her kan vi igjen se på den eksisterende kunnskapen om endringsledelse og den medarbeiderfokuserte endringsledelsesmodellen. Gjennom sykehusets tilnærming til endring som er prosjektbasert gjennom små tidsavgrensede prosjekter og prosesser og med et sterkt syn på medvirkning så kan en forstå viktigheten av å ha med seg rett kompetanse til rett tid.

## 6 Konklusjon

I denne studien har jeg søkt å øke kunnskap omkring problemstillingen: Hvordan kan prosjektledere i stabsavdeling bidra til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid? Studien er basert på seks kvalitative dybdeintervjuer med prosjektledere.

Studiens resultat viser at endringslederne står midt i en komplisert spenning mellom en organisasjon delvis organisert som profesjonsbyråkrati og delvis organisert som maskinbyråkrati på den ene siden, og en uavhengig overordnet støtteenhet med formål om å legge til rette for gode endringsprosesser i den store sykehusorganisasjonen. Studien viser at endringslederne må balansere behovet mellom de over seg og de under seg i organisasjonen gjennom en endringsprosess. Samtidig er rollen til de som jobber i støttestrukturen knyttet opp mot å hjelpe den operative kjernen og mellomledere i sykehus med endringsarbeid. På den ene siden har studien ut ifra sine funn gitt mer innsikt i hva som kreves av organisasjonen for at administrative prosjektledere skal kunne bidra til gjennomføring av endringsarbeid. Det som kreves er som følger og kan bli sett på hva som prosjektlederne bidrar med knyttet fremdriften:

- Et godt samarbeid mellom linjeavdeling og stabsavdeling
- At prosjektleder forstår konteksten i en utenforstående rolle
- At prosjektgruppen innehar rett kompetanse til rett tid
- Både linjeavdeling og stabsavdeling ser meningen med endringen

Alle disse funnene kan knyttes inn mot samarbeidet mellom linjeavdeling og stabsavdeling. Da dette er studiens hovedfunn og alt annet rammes inn av dette. Med andre ord kan en forstå at det er en kompleks prosess hvor det ikke alltid er enkelt å få gjennomført endringer. På den andre siden har studien ut ifra sine funn forstått hva prosjektleder i sykehus bidrar med knyttet gjennomføring av endringsarbeid:

- Støtte den operative kjernen og mellomledere
- Medarbeiderfokusert ledelsesstil
- Prosjektarbeid
- Skape endringskultur

Studien har prøvd å forklare at begge disse delene av funn henger sammen ved hjelp av prosessperspektivet (Hernes, 2016). Studien viser hvordan sykehus som organisasjon er avhengig av endringsarbeid som er utført med et behov på både stabilitet og forandring. Sett i

lys av teori og empiri har tematikken gått ut på hvordan endringslederne kan erfare sin rolle under endringsprosesser. Studien viser hvordan prosjektarbeid som er komplisert videre skal fungere i en stor komplisert organisasjon ut ifra et medarbeiderfokusert standpunkt. Her blir prosjektleders rolle både forklart som relasjonell og strukturell. Kunnskapen om prosjektmetodikk og erfaringen en innehar fører til at administrativ prosjektleder evner å styre prosjektet på en måte som andre prosjektledere ofte ikke evner. Samtidig så innehar de relasjonell kunnskap som er nødvendig for å få med seg de rundt seg og evne å sette prosjektdeltakerne i samspill.

Studien viser at administrative prosjektledere i sykehus bidrar til gjennomføringen av endringsarbeid på flere måter, da disse blant dyktiggjør andre ledere til å kunne lede fremtidige prosjekt. Samtidig så skaper de rammene og legger til rette for at prosjektdeltakere skal lykkes, de har med andre ord en finger med i mye. Om det blir flere dyktige prosjektledere på sykehuset vil det også lettere skapes en positiv endringskultur. I en komplisert fremtid der store endringsprosesser vil være nødvendig ser jeg på kunnskapen som de administrative prosjektlederne har som ettertraktet. Dette fordi jeg ut ifra studien har forstått at kompetanse innenfor å lede prosjekter er noe dagens sykehus har for lite av. Dette fører også til at de få administrative prosjektlederne som er blir brukt mye overalt, og det kan gjøre rollen deres med å få til varig endring i praksis vanskeligere.

For å oppsummere håper jeg at funnene i denne studien bidrar til at andre forskere får øynene opp for administrative prosjektledere og det arbeidet som de gjør. Fra et personlig ståsted ble jeg overrasket over hvor dyktige disse prosjektlederne er og hvor mye de bidrar med inn mot fremtidens sykehus. Dette kan også knyttes inn mot at en ikke ofte hører mye om denne rollen da de jobber i administrasjon, men samtidig håper jeg at denne studien kan bidra mot viktigheten av deres rolle både nå og i fremtiden. Når en vet at nesten alt på et sykehus i dag blir omtalt som et «prosjekt» eller «forbedringsarbeid» så kan en forstå viktigheten av denne rollen. Prosjektarbeid berører ofte flere parter og som studien har fortalt finnes det mange dyktige fagfolk i kompetansebedriften. Problemet er at disse ikke alltid evner å se på naboen og samarbeide i prosjekt, men her kommer rollen til prosjektleder enda mer til syne.

## 6.1 Videre forskning

Mine respondenter i studien er en liten del av prosjektfaget og det trekkes inn i en veldig rigid og kompleks verden. I studien har jeg valgt å ikke ta for meg prosjekteier rollen, selv om det kunne ha vært relevant. Gjennom intervjuene mine ble jeg spurt om jeg satte søkelys på dette da deltakerne så behov for en større forståelse av eier rollen i helsesektoren. Det handler ikke bare om de som jobber direkte inn i prosjektet, men også hvem som eier det for at et prosjekt skal lykkes. Prosjekteier kan enten være sykehusledelsen eller linjeavdeling og bør innenfor min tematikk utforskes videre. Det kunne også være relevant å utforske hvordan prosjektledere på linjeavdelingen arbeider og hvordan forstår sin rolle. Få frem deres perspektiver og syn på hvordan en skal få gjennomført endring. Prosjektlederrollen ville da vært relevant og knytte til prosjektstøtten som jeg har sett på. Dette kunne også tilført studien økt kunnskap til studien.

# Litteraturliste

Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget.

Meld. St. 14 (2021-2021). *Perspektivmeldingen 2021*. Finansdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/?ch=1>

Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). Managing the Care of Health and the Cure of

Disease - Part 1: Differentiation. *Health Care Management Review*, 26(1) 56-69. DOI:

10.1097 /00004010-200101000-00006

Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg: Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen

Damm Akademisk.

Helse Sør - Øst (2020). *Rammeverk for virksomhetsstyring i Helse Sør - Øst*. [https://helse-](https://helse-sorost.no/Documents/Styret/Styrem%C3%B8ter/2020/0820/085-2020%20Vedlegg%20-%20Rammeverk%20for%20virksomhetsstyring%20i%20Helse%20S%C3%B8r-%C3%98st.pdf)

[sorost.no/Documents/Styret/Styrem%C3%B8ter/2020/0820/085-](https://helse-sorost.no/Documents/Styret/Styrem%C3%B8ter/2020/0820/085-2020%20Vedlegg%20-%20Rammeverk%20for%20virksomhetsstyring%20i%20Helse%20S%C3%B8r-%C3%98st.pdf)

[2020%20Vedlegg%20-](https://helse-sorost.no/Documents/Styret/Styrem%C3%B8ter/2020/0820/085-2020%20Vedlegg%20-%20Rammeverk%20for%20virksomhetsstyring%20i%20Helse%20S%C3%B8r-%C3%98st.pdf)

[%20Rammeverk%20for%20virksomhetsstyring%20i%20Helse%20S%C3%B8r-](https://helse-sorost.no/Documents/Styret/Styrem%C3%B8ter/2020/0820/085-2020%20Vedlegg%20-%20Rammeverk%20for%20virksomhetsstyring%20i%20Helse%20S%C3%B8r-%C3%98st.pdf)

[%C3%98st.pdf](https://helse-sorost.no/Documents/Styret/Styrem%C3%B8ter/2020/0820/085-2020%20Vedlegg%20-%20Rammeverk%20for%20virksomhetsstyring%20i%20Helse%20S%C3%B8r-%C3%98st.pdf)

Hernes, T. (2016). Lederskap. I T, Hernes. *Organisering i en verdien i bevegelse* (s.89-99).

Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.).

Fagbokforlaget.

Johannesen, J. A., & Olaisen, J. (2004 ). *Strategisk Helseledelse*. Universitetsforlaget.

Karlsen, J, T. (2021). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*.

Universitetsforlaget

- Kittilsen, H. (2022). *Dere må gjerne gå i fakkeltog. Men dette toget - det går nå. Helsepersonells opplevelse av en endringsprosess* (Masteroppgave). VID Vitenskapelige høgskole.
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis*. Fagbokforlaget.
- Kotter, J. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories Of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2018). *8 steps To Accelerate Change In Your Organization*. Kotter.  
<https://www.kotterinc.com/8-steps-e-book-download/>
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40 795-805.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Macmillan.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and mangement development*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Meld.St.30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor - kultur, ledelse og kompetanse*. Moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>
- Nygaard, L. P. (2017). *Writing Your Master's Thesis*. SAGE.
- Nasjonal helse- og sykehusplan (2020-2023). Omsorgsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>

- Ottesen, O. (2011). En referansemodell av endringsledelse. I O, Ottesen. *Ledelse* (s25-55). Høyskoleforlaget.
- Rystad, K. P., & Grip, E. E. (2020). *Prosjektleders evne til å lykkes med forbedringsprosjekt i sykehus. Et casestudie av forbedringsprosjekt hos Oslo Universitetssykehus* (Masteroppgave). NTNU.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor*. Universitetsforlaget.
- Scott, R. W. (2016). *Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives*. Routledge.
- Serbula, J. (2022). *Et nærmere blikk på transformativ ledelse og transaksjonsledelse i prosjektdrevne bedrifter* (Masteroppgave). Universitet i Oslo.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting Qualitative Data (6utg.)*. SAGE.
- Skjørshammer, M., Wenaas Tangen, V., Frafjord, A., & Hyde, A. (2012). Verdibasert virksomhetsledelse - kan verdier og resultatstyring kombineres på en troverdig måte? I E, Aadland. *Ledelse i diakonale virksomheter* (s109-129). Akademika.
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2022). *Verdiskapende prosjektledelse (2. utg.)*. Cappelen Damm Akademisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Zakariassen, E. (2021). *Skape kultur for endring - Hvordan lede medarbeidere gjennom pålagte endringer?* (Masteroppgave). VID Vitenskapelig høgskole.
- Zimmermann, J. (2015). *Hermeneutics*. Oxford.





# Vedlegg 1

## INTERVJUGIDE

«Hvordan bidrar prosjektleder i stabsavdeling til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid i norske sykehus?»

\*\*\*

I min masteroppgave søker jeg en dypere forståelse av hvordan administrative prosjektlederens arbeid ved sykehus kan drive frem endringsarbeid ved sykehus. Jeg ønsker å forstå hva som gjør at prosjektledere er aktive på dagens sykehus, og hva som gjør dem spesielle med tanke på å svare på fremtidens og nåværende behov. Jeg er spent på resultatene og se hvordan informantene selv føler at yrket som prosjektleder i stabsavdeling er. Spørsmål markert i fet er de jeg må få svar på.

### Litt om prosjektleder

- 1. Kan du fortelle kort om din rolle som prosjektleder?**
- 2. Hva slags type prosjekter har du jobbet med?** (utviklingsprosjekt, endringsprosjekt, **aktivt inne på avdeling/bemanning**, eller med utvikling av nye ideer, farmasitun)

### Hvordan du ser på prosjektledelse

- 3. Hvilke verdier er viktig for deg i gjennomføringen av prosjekter?** (Samarbeid, fremdrift, gjennomføring, kommunikasjon, åpenhet vs. konsentrert lederstil) (lik som 2.)
- 4. Samarbeider dere med linjeavdeling, og i så fall hvordan?**
- 5. Hva er det som driver deg som prosjektleder?** (transformativ lederskap)
- 6. Har du gjennomført prosjekter hvor verdiene dine har kommet i konflikt?** (Rolleteori vs profesjonsteori, sykehuset og deres verdier)
- 7. Hva tenker du at ledere kan gjøre for å veilede eller coache et team på best mulig måte?**
- 8. Hvordan tenker du at prosjektledere kan veilede et team best mulig?**
- 9. Hvordan føler du behovet for endring i sektoren er i dag?**
- 10. Når tenker du det kan være viktig med målrettet arbeid kontra relasjonelt i prosjektledelse og motsatt?**
- 11. Hvordan motivere medarbeidere sine?**
- 12. Hvordan håndterer du konflikter i en prosjektgruppe?**

### Hvordan du ser på endringsprosessene i sektoren (innovasjon)

**13. Hvordan føler du prosjektledelse fra deres rolle passer inn i sykehussektoren?**

(for å svare på problemstilling)

**Følge opp:**

**Hvordan føler du som prosjektleder at du bidrar med endringsarbeid?**

**14. Hva ser du på som hovedutfordringene for administrativ prosjektledelse ved sykehus i dag og i fremtiden?**

15. Som en del av sykehuset og deres verdier, hvordan føler du at dette preger arbeidet ditt? («brukeren i sentrum», misnøye blant ansatte, med en ulik problemforståelse i sektoren generelt)

**Hva som kreves av en prosjektleder og hva som kan gå galt**

**16. Hvordan ser du på tilretteleggelsen for innovasjon i sektoren?**

17. Når en hele tiden skal begynne på nye prosjekter, hvordan motiverer en sine medarbeidere? (Verdier, god endringsledelse: felles problemforståelse - implementering)

18. Stadige utskiftninger av personell er en vanlig ting som prosjektleder, hvordan forholder du deg til dette? (tillitt, tilknytning, lojalitet osv.)

19. **Hva vil du si er dine største styrker og svakheter som prosjektleder?** (måten en bidrar medarbeidere til gjennomføring)

**20. Er det noe du ser på som spesielt viktig for å være en god prosjektleder på sykehus? (spenningen med sektoren)**

21. Om du har tatt del i mislykkede prosjekter, hva er det som har gått galt?

**Hvordan oppfatter du samarbeidet og kommunikasjonen som foregår mellom de ulike gruppene i et prosjekt**

22. Hvordan ser på samarbeidet mellom din avdeling og linjeavdeling?

**23. Hvordan håndterer du usikkerhet i prosjekter? (planlegge, kontrollere, rapportere, oppfølge og organisere – håndtere usikkerheter, et klassisk problem)**

24. Har du opplevd tidsmessig press, og hvordan håndteres dette innad i prosjektgruppen? (8 stegs fra create, build, form, - sustain og institute -Kotters → Skape en følelse av at ting haster, og opprettholde en positiv og god motivasjon blant medarbeiderne, - prosjektorganisering)

Tenk tilbake på en gang du bidro til å veilede eller coache et team.(Prosjektstøtte)

25. Hva gjorde du i veiledning og coaching av teamet?

26. Hvilke mulige utfordringer med veiledning eller coaching erfarte du?

## Vedlegg 2

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *”Prosjektledelse på norske sykehus”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvordan moderne prosjektledelse i dag utøves på norske sykehus fra en administrativ prosjektleders perspektiv. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Jeg vil sette søkelys på prosjektledelse ved norske sykehus, og vil gjerne stille deg som nåværende/tidligere prosjektleder noen spørsmål!

I dette prosjektet vil jeg se og forstå hvordan endringsledelse foregår på sykehus. Den overliggende tematikken er samarbeid om nye ideer på norske sykehus, endringsledelse i offentlig sektor. Problemstillingen min går ut på og forstå hvordan administrative prosjektledere kan bidra til fremdrift og gjennomføring av endringsarbeid gjennom endringsarbeid i norske sykehus.

Jeg har lyst til å forske på og forstå hvordan ulike prosjektledere (6-8 stk.), både formelle og uformelle, ved norske sykehus erfarer sin rolle og sin oppgave i utviklingsprosjekter.

Dette prosjektet er en masteroppgave som blir tatt ved VID Vitenskapelige Høgskole (Oslo).

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Forskeren heter Jørgen Bolme Pettersen.

VID Vitenskapelige Høgskole er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg spør deg om å være med, fordi du er/har vært administrativ prosjektleder ved et sykehus, og dermed aktuell for å besvare min oppgave. Utvalget blir trukket med et søkelys på ulike prosjektledere ved norske sykehus som har jobbet eller jobber med aktiv prosjektledelse. Utvalget vil bestå av 6 – 8 prosjektledere totalt.

Hvis du har lyst å være med i forskningsprosjektet, må du skrive under på siste ark i dette brevet.

Dette kan gjøres når vi har intervjuet.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du har lyst å delta i forskningsprosjektet, vil jeg ha et intervju med deg. Et intervju er en samtale der jeg stiller deg forskjellige spørsmål. Dette kan skje både over nett (Zoom med lisens fra VID) og fysisk. Spørsmålene vil i hovedsak handle om hvordan du som prosjektleder på et norsk sykehus har jobbet/jobber, hvordan du ser på endringsprosessene i sektoren, hva som kreves av en prosjektleder og hva som kan gå galt, og hvordan du oppfatter samarbeidet og kommunikasjonen som foregår mellom de ulike gruppene i et prosjekt.

Jeg vil være med under intervjuet, og vil gjøre lydopptak av det. Intervjuet vil ta ca. 1 time

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan selv velge om du har lyst å være med eller ikke. Ingen andre kan velge dette for deg. Det er bare du som kan samtykke. Samtykke betyr at du sier at du synes noe er greit.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Jeg vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare meg og veileder (Benedicte Kivle) som har tilgang til informasjonen.

Jeg passer på at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg.

Jeg lagrer all informasjon på en sikker datamaskin.

Jeg sletter lydopptak fra intervjuet når vi har skrevet ned alt som vi har snakket om.

Jeg passer på at ingen kan kjenne deg igjen når jeg skriver oppgaven. Jeg vil for eksempel finne opp et annet navn når jeg skriver om deg.

Jeg følger loven om personvern.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31.05.23. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kunne gjenbrukes til for eksempel i en eventuell artikkel utviklet fra masteroppgaven.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID ved Jørgen Bolme Pettersen ([jopet-97@live.no](mailto:jopet-97@live.no), +47 901 36 244).
- VID ved Benedicte Kivle ([benedicte.kivle@vid.no](mailto:benedicte.kivle@vid.no), +47 468 34 471)
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu ([nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no), + 47 938 56 277)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

(Forsker/veileder)

Jørgen Bolme Pettersen / Benedicte Kivle

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Prosjektledelse på norske sykehus*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3

| Hovedkategori   | Eksempel på kode/stikkord               | Eksempel på sitat   |
|---|---|---|
| <b>Verdimessig gjennomføringskraft (Implementering)</b> | Meningsfylte prosjekter                 | «Vit når og til hvilken tid du skal ta folk ut av drift»  |
|   | Få de involverte til å tro på endringen | «Du må få med deg de som skal gjøre endringen»<br>«Løsningen skal implementeres og vi må starte tidlig, i hodet, få folk til å brenne for det»  |
|   | Få endringen til å skje                 | «Det er jo ikke mitt ansvar å følge opp at den ansatte gjøre det en skal etter at vi har innført en endring»<br>«Plukk to som har tilhørighet og respekt i miljøet for å få implementert endringene»  |
|   | Følge eierskapet lenger inn             | «Viktig å følge opp endringen, er det faktisk en forbedring?»   |
|   | Sykehusbakgrunn                         | «Lederskap, man må ha forståelse for det man jobber med»  |
| <b>Rett kompetanse til rett tid</b>                     | Se sammenhenger                         | «Vi er veldig vant til å jobbe med å få ting gjort, men det er fordi vi er de rette folkene»  |
|   | Motivasjon                              | «Du møter alltid barrierer, men må bare bryte det ned, finne dører og gå videre»  |
|   | Fasilitator                             | «Ha med de rette folkene, på de rette plassene, det er noe av det viktigste vi gjør»  |
|   | De du har rundt deg og med deg          |   |
| <b>Forstå sykehuset</b>                                 | Høyt kompetente mennesker               | «Du må vite hva du driver med for å få respekt»<br>«Mennesker med spisse albuer, og det handler om å ha respekt for det»  |
|   | Kultur aspekt                           | «Det er jo fordi vi har valgt å organisere sykehuset etter fag og det er ikke alltid pasientene passer inn i måten vi har organisert sykehuset på»<br>«Brukt mye tid på å bygge kultur, trygghet her»   |
|   | System forståelse                       | «Et sykehus og en helsetjeneste er noen av de mest komplekse organisasjonene du finner»<br>«Du må ha litt bakkekontakt for å skjønne hvordan du skal gjøre de smarte triksene, men også være i stand til å fly litt høyere opp for å se det i perspektiv» |
| <b>Relasjonell og strukturert lederstil</b>             | Kompetanse i prosjektledelse            | «Lager mye strukturer, for å følge opp at ting blir gjort må du ha den strukturen»  |
|   | Prosjektmetodikk                        | «Også handler det om teknikker, metoder, system»  |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
|                       | Sikre drivkraft, fremdrift, forankring, tydelighet | «Min rolle som prosjektleder er å legge til rette for at de andre kan skape løsningen, min jobb er ikke å skape løsningen, men å skape rammer, klima og miljø som gjør det mulig for de som jobber i det for å finne løsningen»  |
|                       | Strukturelt og kulturelt                           |  |
| <b>Prosjektstøtte</b> | Understøtte  | «Oss i administrative stillinger som gjør mye av forarbeidet og så bruker vi kompetansen til de fagpersonene akkurat hvor vi trenger det, men ikke mer på en måte»   |
|                       | Støtte klinikk                                     | «Ser på min jobb som å gjøre lederne på sykehuset gode»<br>«Min rolle kan være å ta et setg tilbake også skal jeg la noen andre få skinne i den prosjektlederstillingen. Vil at den som sitter med eierskapet til den tjenesten er dem som står igjen i avdelingen etterpå»  |
|                       | Fasilitator  | «Ofte fagfolk som er prosjektledere, og det som er utrolig viktig i sykehus er å ha noe som understøtter»<br>«En faglig utdannet prosjektleder vil være bedre i stand til å fremlegge ulike måter å organisere prosjekter på»<br>«Så kan jeg bruke alt det jeg kan om prosesser og håndverk for å få push det i riktig retning, få de til være kreative og aktive» |
|                       | Samarbeid  | «Vi kan metodikken, prosessen, også kan fagfolka faget»  |
|                       | Prosjektgruppe                                     | «Vi skal jo jobbe som et team, så jeg er veldig opptatt av at alle må bidra og gjøre jobben sin, vi er et lag»   |
| <b>Kommunikasjon</b>  | Åpenhet  | «Bruke nok tid til å erkjenne at dette her er et problem sammen»   |
|                       | Tydelighet   | «Man må forstå såpass mye at du kan kommunisere med de du jobber med, også handler det om teknikker, metoder, system»  |
|                       | Ansvarsfordeling                                   | «At alle parter forstår det samme»   |



|                         |                                |   |
|-------------------------|--------------------------------|---|
|                         | Tilpasningsdyktig              | «Her trenger du både å ha joggeskoene på og du må kunne se hva slags språk de som styrer snakker»   |
|                         | Involvere og forklare          | «Spille på mulighetsrommet og ikke bare begrensningene»   |
| <b>Kvalitetsbevisst</b> | Ting tar tid                   | <p>«Vi skal hit, men her er vi nå. Passe på at man er i en modningsprosess og ikke gå videre for raskt»</p> <p>«De på linja ser ofte her og nå, mens vi må holde i det som er større»</p> <p>«Du må hele tiden tenke på hva slags kompetanse er det jeg trenger for å løse de ulike oppgavene»</p> <p>«Mest ovenfra som blir realisert»</p> |
|                         | Levere på kvalitet fremfor tid |   |



