



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Morgendagens sykehjem - tjenstedesign i offentlig sektor

Stephanie Helland

Totalt antall sider inkludert forsiden: 107

Molde, 26.5.2015



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Turid Aarseth

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 26.5.2015

Forord

Denne masteroppgaven er en del av studieprogrammet samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Siden jeg startet på mastergraden min har jeg hatt lyst til å skrive masteroppgave om flere forskjellige temaer. Gjennom arbeid har jeg fått kjennskap og kunnskap om fagområdet tjenstedesign og valget for masteroppgaven endte til slutt på å fordype meg innenfor tjenstedesign i offentlig sektor.

Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende, lærerikt og verdifullt. Jeg sitter igjen med mye ny kunnskap og erfaringer som vil komme til nytte i fremtiden. Det er mange som skal krediteres og takkes. Først og fremst vil jeg takke alle respondentene som har deltatt med sine opplevelser og erfaringer. Deres bidrag er høyt verdsatt! Veileder, førsteamanuensis Turid Aarseth, ved Høgskolen i Molde vil jeg takke for god veiledning og positiv holdning. Medforsker og førstelektor, Trude Fløystad Eines, har gitt meg uvurderlige gode innspill, samtaler og hjelp. Det rettes også en takk til Inger-Lise Lervik for gode ideer, sparringpartner og optimistiske heiarop. Og min arbeidsgiver, som har gjort det mulig for meg å gjennomføre studien.

Til slutt vil jeg takke min familie og spesielt Sebastian og Nikita for deres tålmodighet når masterstudenten gjemte seg bak headsettet og var fraværende fra omverden under skriveprosessen.

«Galskap er å gjøre det samme om og om igjen og forvente et annet resultat

Albert Einstein

Kristiansund, 26. mai 2015

Stephanie Helland

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er tjenstedesign og ansattes motivasjon knyttet til endring og ledelse ved sykehjem. Tjenstedesign handler om å gjøre tjenesten som leveres nyttig, brukervennlig, effektiv og attraktiv (Stickdorn og Schneider, 2011). I dagens samfunn er det viktig for det offentlige å være i takt med de endringer som foregår i samfunnet.

Tittel:

«Morgendagen sykehjem – bruk av tjenstedesign i offentlig sektor»

Problemstilling:

1. Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign de ansattes jobbmotivasjon?
2. På hvilken måte har egen deltakelse og involvering i prosessen bidradd til medvirkning/eierskap
3. Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign rammebetingelser for lederne?

Hensikten med denne studien er å beskrive ansatte og ledernes erfaringer med tjenstedesign som metode i endring/omstilling.

Metoden i studien er basert på en kvalitativ tilnærming. Det ble benyttet tre fokusgruppeintervju med totalt 14 ansatte ved et sykehjem. Respondentene var både ansatte og ledere med ulike fagprofesjoner. I analysearbeidet er det benyttet tematisk analyse.

Teoretisk forankring oppgaven tar utgangspunkt i teori om tjenstedesign og jobbmotivasjon. I tillegg støtter studien seg på teori om endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Beskrivelse av ulike menneskekarakterer vil også bli presentert og anvendt i denne oppgaven.

Funnene viser at tjenstedesign som metodisk tilnærming i endringsprosesser, var nytt for alle respondentene. Det har vært en bred deltakelse av ansatte sammen med sine ledere gjennom flere workshops. Deltakerne opplevde workshops som positivt og utviklende, og ga uttrykk for at de synes det var synd ikke alle ansatte fikk lik mulighet til å delta gjennom hele prosessen. Funnene viste også at de ansatte opplevde det positivt å

samarbeide på tvers av ulike avdelinger, hvor de gjennom prosessen har fått ny kunnskap om hvordan organisasjonen som helhet fungerer på godt og vondt. De ga likevel inntrykk av at informasjonen fra lederne har vært mangelfull i dette prosjektet, men at det er motiverende å jobbe kreativt med nye tilnærminger i en endringsprosess.

Konklusjon viser at ved å benytte seg av tjenstedesign i offentlig sektor kan man få en bedre innsikt i egen organisasjon. Deltakelse av ledere og ansatte kan medføre at man har mer divergent tilnærming – åpen - til andre endringsprosesser. Det danner grunnlag for økt motivasjon, commitment og eierskap for ansatte til å gjennomføre endringene. Lederne kan få ny kunnskap både om sine ansatte og organisasjonen.

Nøkkelord: jobbmotivasjon, motivasjon, ledelse, organisasjon, tjenstedesign, endring, endringsledelse

1.0	INNLEDNING	1
1.1	Studiens hensikt og problemstillinger	2
1.2	Samfunnsmessig relevans.....	3
1.3	Case - Morgendagens sykehjem.....	4
2.0	TEORI	7
2.1	Tjenstedesign som endringsmetode.....	7
2.1.1	Brukerorientert	10
2.1.2	Samskaping	11
2.1.3	Sekvensering	12
2.1.4	Bevisende	13
2.1.5	Holistisk/helhetlig	13
2.1.6	Oppsummering tjenstedesign	15
2.2	Suksesskriterier for endring.....	16
2.2.1	Oppsummering endringsteori.....	19
2.3	Motivasjon.....	19
2.3.1	Indre og ytre motivasjon	20
2.3.2	Menneskets drivkrefter.....	21
2.4	Prosessteori.....	22
2.4.1	Equity-teori (rettferdighetsteori)	24
2.5	Innholdsteori; jobbkarakteristika og jobberikelse	24
2.5.1	Motivasjon- og hygienefaktor	25
2.5.2	Jobbdesignfaktor	27
2.6	Ledelse av høyspesialiserte kunnskapsarbeidere og arketyper	29
2.6.1	Arketyper.....	29
2.6.2	Primadonnaen.....	31
2.6.3	Prestasjonstripperen	33
2.6.4	Pragmatikeren	35
2.6.5	Lønnsmottakeren.....	36
2.6.6	Oppsummering motivasjon	37
2.7	Situasjonsbestemt ledelse; dyadisk lederskap	38
2.7.1	Lederstil, motivasjon og modenhet	38
2.7.2	Oppsummering lederskap.....	40
2.8	Oppsummering presentert teori	41
3.0	METODE	43
3.1	Forskningsdesign.....	43
3.2	Studie.....	44
3.2.1	Fokusgruppeintervju	44
3.2.2	Utarbeidelse av intervjuguide	45
3.3	Forskerens forforståelse	45
3.4	Utvelgelse av respondenter	46
3.5	Gjennomføring av fokusgruppeintervju	47
3.6	Etikk	47
3.7	Vurdering av metodisk kvalitet	48
3.7.1	Pålitelighet	48
3.7.2	Gyldighet.....	49
3.7.3	Generalisering	49
3.7.4	Transparens	50
3.7.5	Refleksivitet	50
3.8	Transkribering	50
3.9	Tematisk analyse	51

4.0	PRESENTASJON AV DATA OG DISKUSJON	53
4.1	Jobbmotivasjon påvirkes når nye metoder prøves ut	53
4.1.1	De ansattes forventninger til «Morgendagens sykehjem»	53
4.1.2	Å jobbe med nye metoder i regi av tjenstedesignere.....	54
4.1.3	Leders motivasjon: Leders rolle som motivator.....	56
4.1.4	Diskusjon	57
4.1.5	Oppsummering.....	63
4.1.6	Konklusjon	64
4.2	Medvirkning	65
4.2.1	Involvering og deltakelse i workshop	65
4.2.2	Eierskap til prosessen.....	66
4.2.3	Endringskapasitet og endringsvillighet	67
4.2.4	Informasjon	68
4.2.5	Diskusjon	69
4.2.6	Oppsummering.....	75
4.2.7	Konklusjon	76
4.3	Rammebetingelser for lederne.....	77
4.3.1	Diskusjon	78
4.3.2	Oppsummering.....	82
4.3.3	Konklusjon	83
4.4	Til refleksjon og ettertanke.....	84
4.4.1	Intern omorganisering i kommunen	85
5.0	KONKLUSJON.....	86
6.0	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	89
7.0	LITTERATURLISTE	91

TABELLER:

Tabell 1:	Tjenestedesign fem prinsipper	8
Tabell 2:	Kotter 8-trinnsmodell	17
Tabell 3:	Herzberges motivasjons- og hygienefaktorer	25
Tabell 4:	Arketyper, oversikt	29

FIGURER:

Figur 1:	Tjenestedesign	5
Figur 2:	De gode løsninger	8
Figur 3:	Divergent og konvergent tenkning	9
Figur 4:	«The snuggle»	14
Figur 5:	Indre og ytre motivasjon	21
Figur 6:	Motivasjonens drivkrefter	22
Figur 7:	Vrooms forventningsteori	23
Figur 8:	Modell på jobbkarakteristika Hackman og Oldman	28
Figur 8:	Motivasjonsprofil – arketyper	31
Figur 10:	Hersey og Blanchard	39

Alle bilder er publisert med tillatelse.

1.0 INNLEDNING

Tenk hvis man kunne likestille en pasient med en kunde; hvordan hadde da den totale pasientopplevelsen vært? Kan man forestille seg et sykehjem hvor rommene blir omgjort til små eneboliger? Er det en forskjell mellom det å bo hjemme i egen bolig og det å bo på et sykehjem? Hvilke behov har endret seg? Skal ikke opplevelsen – kundeopplevelsen være den samme?

Et økende krav om trygge og gode tjenester krever høy kvalitet i helsetjenestene. I Stortingsmelding 47, Samhandlingsreformen (Helse- og omsorgsdepartementet, 2008-2009) var hovedintensjonen at pasientene skulle få en bedre og mer helhetlig helsetjeneste. Innovasjon i omsorg (Helse – og omsorgsdepartementet, 2011) beskriver et økende fokus på velferdsteknologi og et utfordringsbilde for å skape en bedre og helhetlig helsetjeneste for våre eldre innbyggere.

Stortingsmelding 29, Morgendagens omsorg (Helse – og omsorgsdepartementet, 2012-2013), er en mulighetsmelding uttalte daværende Helseminister Jonas Gahr Støre. Nåværende Helseminister Bent Høie vektlegger pasientens opplevelse og helsetjenester bør derfor ta utgangspunkt i pasientens egne behov og ønsker. Dette fører til at kommunehelsetjenesten må løse flere og mer komplekse helseutfordringer med økt fokus på pårørendes rolle og bruk av frivillige aktører for å løse fremtidens omsorgsutfordringer. I den senere tid har man i offentlig sektor og ledelse blitt presentert begreper som innovasjon og tjenstedesign (Helse – og omsorgsdepartementet, 2011). Dette er begreper som privat næringsliv har kjent til og jobbet med lenge, men innen offentlig sektor er dette foreløpig nytt å forholde seg til.

For å kunne imøtekomme de sentrale føringene vil offentlige helsetjenesten stå ovenfor behov for betydelige endringer og omstillinger på det organisatoriske plan. Dette vil også kunne påvirke rammebetingelsene for ledere og arbeidstakere. Helsetjenestene må forholde seg til nye rammebetingelser og statlige føringer kontinuerlig, og Stortingsmelding 29, Morgendagens omsorg (Helse – og omsorgsdepartementet, 2012-2013) påpeker følgende utfordringer fremover:

- Knapphet på fagkompetanse
- Demografiske utfordringer
- Økende krav til innovasjon eller nytenkning
- Redusert rekruttering

For å imøtekomme disse føringene, har offentlige helsetjenester behov for å ta i bruk ulike metoder knyttet til innovasjon og nytenkning. Dette underbygges ytterligere av Kommuneproposisjon 2014 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2012-2014) som definerer «Innovasjon er prosessen med å utvikle nye ideer og realisere dem slik at de gir merverdi for samfunnet» (Kommunal – og moderniseringsdepartementet, 2014:44). Det er derfor viktig å se nærmere på hvordan innovasjon og tjenstedesign som metode kan påvirke ansattes jobbmotivasjon og deres rammebetingelser.

Begrepsavklaringer

Når nye tjenester utvikles, benyttes det gjerne produktbaserte innovasjonsmetodikker, som “*service dominant logic*”. Denne metoden skiller ikke mellom produkter og tjenester, men nytteverdien for kunden og kundeopplevelsen står sentralt (Nysveen mfl. 2007).

Tjenstedesign kan forstås som en brukerorientert, tverrfaglig og helhetlig måte å utvikle tjenester på. Det handler om å organisere mennesker, prosesser og systemer på en måte som sikrer effektivitet, oversikt, tilgjengelighet og gode brukeropplevelser (Stickdorn og Schneider, 2011). *Co-creation* eller samskaping er en prosess hvor varer, tjenester og opplevelser er utviklet gjennom samarbeid mellom alle delaktige aktører (Stickdorn og Schneider, 2011).

1.1 Studiens hensikt og problemstillinger

Økende krav om gode opplevelser for fremtidens sykehjemsbeboere, vil stille krav om en helhetlig og brukersentrert tjeneste. For å kunne realisere dette kreves det betydelig endring- og omstilling av dagens tradisjonelle organisering av sykehjem. Hensikten med

denne studien er å beskrive ansattes erfaringer med tjenstedesign som metode og om tjenstedesign påvirker rammebetingelsene for lederne.

Problemstillinger:

- Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign de ansattes jobbmotivasjon?
- På hvilken måte har egen deltakelse og involvering i prosessen bidradd til medvirkning og eierskap?
- Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign rammebetingelser for lederne?

Jeg ønsker å bruke et sykehjem i Kristiansund kommune som case. Deltakerne i studien vil få skriftlig og muntlig informasjon.

1.2 Samfunnsmessig relevans

Dagens offentlige helsetjeneste er styrt av flere strategier og stortingsmeldinger. I Stortingsmelding nr. 47, Samhandlingsreformen (Helse og omsorgsdepartementet, 2008-2009) legges det sterke føringer for at kommunene skal overta ansvaret for innbyggernes helsetjenestetilbud i stadig mer økende grad. Det er i tillegg innført en ny helselovgivning gjeldende fra 1. januar 2012 (Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester, 2011), forskrift om Krav om kvalitetsforbedring (Forskrift om kvalitet i pleie- og omsorgstjenesten, 2003), Verdighetsgaranti (Forskrift om en verdig eldreomsorg, 2011) med mer. Regjeringen identifiserer et stort behov for innovasjon i offentlig omsorg da de lanserte “Nye veier til fremtidens velferd” en innovasjonsstrategi for kommunene (Kommunal- og regionaldepartementet, 2013). Sist, men ikke minst har siste kommuneproposisjon 2014 (Kommunal – og moderniseringsdepartementet, 2012-2014) også vektlagt viktigheten av kommunenes evnet til innovasjon og nyskaping.

Denne studien vil belyse en mulig ny måte å organisere norske sykehjem på. Det blir benyttet tjenstedesign som metode for endring – og omorganisering, noe som kan beskrives som en operasjonalisering av Stortingsmelding 29, Morgendagens omsorg (Helse – og omsorgsdepartementet, 2012-2013).

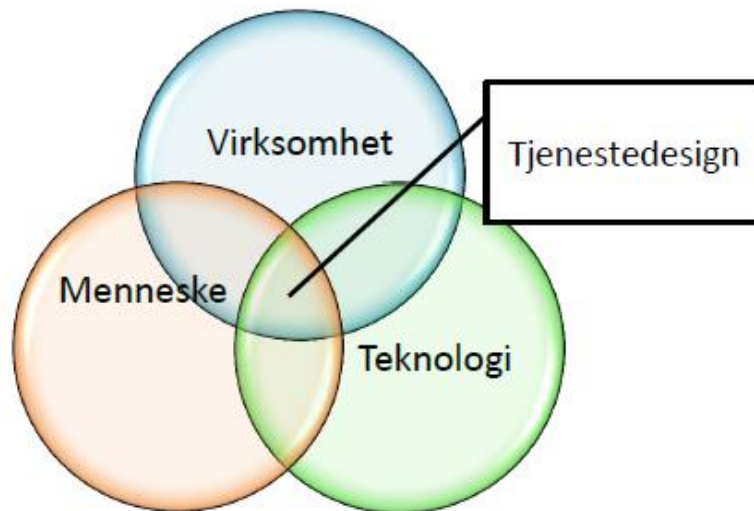
1.3 Case - Morgendagens sykehjem

Her vil jeg gi en innføring i caset studien er basert på. For å undersøke om bruk av tjenstedesign har påvirket de ansattes jobbmotivasjon, har jeg valgt et sykehjem i en middels stor kommune som case.

Sykehjem i Norge er drevet og regulert etter gjeldende lovverk. Det er komplekse organisasjoner, hvor man skal opprettholde et tjenestetilbud 24timer i døgnet, syv dager i uka, året rundt. Sykehjem er tuftet på en tanke og organisering etter hvordan sykehusene er organisert. Dette bildet har vært uforandret siden 1950-årene, uavhengig av hvordan samfunnet ellers har endret seg. Et økende antall forskrifter og veiledere, samt at pasienten får flere rettigheter skaper et bilde som tilsier at en endring er i anmarsj. De demografiske utfordringene som er speilet i “eldrebølgen” tilsier at vi vil få et økende antall eldre i befolkningen med økende komplekst sykdomsbilde (Helse – og omsorgsdepartementet, 2012-2013). Slike framskrivninger tilsier også at kommunale helsetjenester må etterstrebe både en organisatorisk tilpasning, så vel som en bemanningstilpasning.

De siste årene har det vært jobbet med mange prosjekt i sykehjem hvor formålet er endring og kvalitetsforbedring av tjenestetilbudet, for eksempel Helsedirektoratets fokus på pasientsikkerhet “Det nasjonale pasientsikkerhetsprogrammet”. Utviklingscenter for sykehjem i Møre og Romsdal utviklet på bakgrunn av pasientsikkerhetsprogrammet en videreutdanning i legemiddelhåndtering (www.usht.no). Produktivetsrapporten som ble lagt frem for regjeringen, påpeker at det er behov for endringer i de offentlige tjenester. Rapporten viser til at bruk av tjenstedesign kan ha en positiv effekt for gjennomføring av vellykkede endringer (Finansdepartementet, 2015).

Å benytte tjenstedesign har vært mer utbredt i det private næringsliv, og kan anses som mer eller mindre ukjent for det offentlige. På 1990-tallet var det rundt 6% av tjenestenæringen som benyttet seg av tjenstedesign. Fagområdet har økt drastisk siden da, men innenfor det offentlige oppleves det fremdeles et etterslep (Edman, 2011). Produktivetsrapporten som ble fremlagt i april 2015, understreker at tjenstedesign er en metode man kan benytte i organisasjonsutvikling og endringsprosesser (Finansdepartementet, 2015). Figuren illustrerer at området hvor tjenstedesign opererer er tangeringspunktet mellom virksomheten, mennesket og teknologi.



Figur 1: Tjenestedesign, Innomed

Sykehjemmet jeg har forsket på har benyttet seg at tjenestedesign som en metode for å gjennomføre organisasjonsendringer, hvor målsettingen var å heve kvaliteten på tjenesten samtidig som pasienten skulle være i sentrum. Sykehjemmet har erfart som mange andre sykehjem i Norge et økende krav på kvalitet på tjenesten, krav til økonomisk balanse og opplevd utfordringer i forhold til rekruttering av helsepersonell. For å imøtekomme morgendagens utfordringer, hadde sykehjemmet et behov for å tenke nytt og det ble initiert et samarbeid med et kommersielt tjenestedesignfirma gjennom tjenestedesignprosessen.

Innledningsvis ble det i samarbeid med tjenestedesignfirma gjennomført flere workshops, hvor deltakere bestod av brukerråd, pårørende og pasienter for å få en bedre innsikt i deres behov. Det var en bred involvering av ansatte, for å søke etter ideer og løsninger for å skape en bedre arbeidshverdag. Det også det ble sett nærmere på en mer hensiktsmessig arbeidsfordeling i forhold til kompetanse og interesser. Resultatet var at man fant løsninger som kunne testes og implementeres på kort sikt «lavt-hengende frukter». Innsiktsfasen resulterte i konkrete oppgaver til idegenerering for å finne løsninger.

I ideutviklingen så de nærmere på ideer og løsninger for hvordan pasientenes behov kunne dekkes og pasientopplevelsen forbedres. Da det var ansatte som skulle levere tjenesten var det viktig at de tok eierskap i løsningene som ble utarbeidet. Det ble gjennomført

workshops med ansatte som resulterte i konkrete tiltak. Innsikten fra workshops antydte at det var behov for en annen type organisering enn hva man har i dag, hvor roller og ansvar måtte tydeliggjøres – det bar preg av at «alle gjør alt». Ved å få en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling ville man kunne levere en bedre kvalitet på tjenesten, og utnytte ansattes spesialkunnskap på en bedre måte.

Et av område som utpekte seg var aktiv omsorg. Pasienter ga uttrykk for at det var lite å finne på, det var ikke forskjell på hverdag og helg. Pårørende understøttet dette. Ansatte gikk hjem med høye skuldre, fordi de ikke klarte å prioritere aktiv omsorg i løpet av en arbeidshverdag. Samtlige nevnte frivillighet. Det ble iverksatt en ny tjenestedesignprosess, hvor man la forrige innsikt til grunn. Også her ble det benyttet brukerstudier og workshops hvor ansatte, frivillige aktører og brukerråd deltok. Resultatet var et behov for å arbeide internt for å skape en helhetlig tjeneste samt å sørge for at de frivilliges opplevelse med sykehjemmet var positivt. Det ble laget visuelt støttemateriale til gjennomføring av pilotperiode, som endte opp med et eget konsept.

2.0 TEORI

Innhold og drift av dagens helsetjenester er regulert av ulike statlige strategier og føringer. De senere årene er det utarbeidet flere Stortingsmeldinger som gir signaler om hvilken retning man ønsker for utvikling av helsetjenestene fremover; Stortingsmelding 47, Samhandlingsreformen (Helse- og omsorgsdepartementet, 2008-2009) påpeker at kommunehelsetjenesten skal ha et økende ansvar for innbyggernes helsetjenester og Stortingsmelding 29, Morgendagens omsorg (Helse – og omsorgsdepartementet, 2012-2013) setter pasienten i fokus og hvordan vi må endre tjenestene for å imøtekomme utfordringene. Innovasjon i Omsorg (Helse – og omsorgsdepartementet, 2011) beskriver den offentlige helsetjenestens behov for å endre retning gjennom innovasjon og nytenkning.

Den senere tid har nyhetsbildet vært preget av at flere helsepersonell “rømmer” fra sin profesjon, og at det er utfordrende å rekruttere helsepersonell og gode ledere (Norsk sykepleierforbund, 2014). Det er derfor viktig å innhente forskningsbasert kunnskap om hva som kan motivere ansatte og ledere innen helsesektoren fremover, både for å beholde og rekruttere ansatte med høy kompetanse.

Det vil først bli presentert teori om tjenstedesign etterfulgt av endrings- og motivasjonsteori. Til slutt presenteres teori om situasjonsbestemt ledelse.

2.1 Tjenstedesign som endringsmetode

I følge Stortingsmelding 7 – et nyskapende og bærekraftig Norge (Nærings- og handelsdepartementet, 2008-2009) har man hatt en intensjon om å fokusere på design i innovasjoner, hvor man gjennom Designprogrammet (DIP) har et ønske om å få flere norske bedrifter til å bruke profesjonelle designere. I følge NOU 2015:1 Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd (Finansdepartementet, 2015) er det et økende fokus på hvordan det offentlige forvaltet fellesskapets goder, hvor det henstilles til et behov for å effektivisere offentlige tjenester hvor bruk av tjenstedesign eller LEAN har vist gode resultatet. “Tidstyv i offentlig sektor” en satsning i regi av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD, 2014) og Norsk designråd “Designrevet

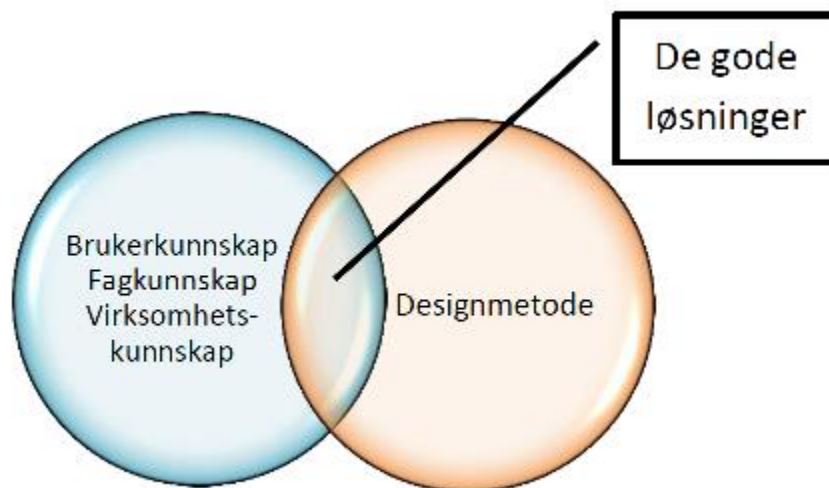
innovasjonsprogram (DIP)”, hvor de har løftet frem koblingen av tjenstedesign som tenkning og metode - og effektivisering av offentlige tjenester.

Tjenstedesign er et vidt begrep med en vid forståelse av en definisjon. I følge Norsk Designråd kan tjenstedesign defineres som:

Design av tjenester hvor det handler om å planlegge og å organisere mennesker, infrastruktur, kommunikasjon og fysiske komponenter slik at det til sammen får en høyere verdi og kvalitet for både tjenestetilbyder og kunde.

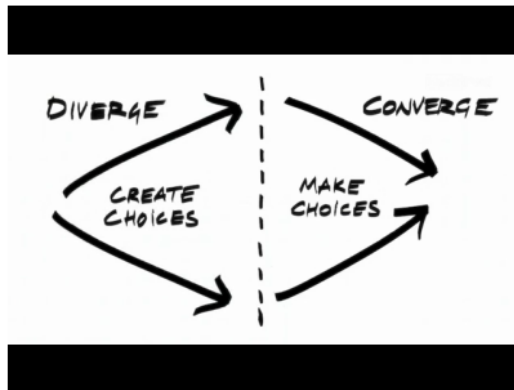
Norsk Designråd (2012)

Tjenstedesign er en tilnærming som handler blant annet om å gjøre tjenesten som leveres nyttig og brukervennlig. Samtidig vektlegges det å sette brukeren i sentrum og se tjenesten ut fra brukerens perspektiv. Når man benytter seg av tjenstedesign i utvikling av nye tjenester eller det er snakk om å forbedre en allerede eksisterende tjeneste (Stickdorn og Schneider, 2011). Figuren illustrerer at området hvor man finner de gode løsningene, i et samspill mellom domenekunnskap og designmetode.



Figur 2: De gode løsninger; min versjon etter Halogen

I følge Stickdorn og Schneider (2011) kan man beskrive tjenstedesign ut fra fem prinsipper: den skal være brukerorientert, tverrfaglig, sekvensiell, bevisende og holistisk. Andre viktige momenter er at tjenstedesignprosessen går gjennom både en divergent og en konvergent fase.



Figur 3: Illustrasjon av divergent og konvergent tenkning, IDEO

Med divergent menes å skape muligheter, hvor man går bredt ut for å utarbeide mange ulike løsningsalternativer. Konvergent tenkning handler om å ta valg hvor tjenstedesignere velger ut en eller to ideer de jobber videre med og tester ut i det videre arbeidet med tjensteutvikling (Stickdorn og Schneider, 2011). Bruk av visualisering er et sentralt og nyttig verktøy gjennom hele prosessen. Dette er et hjelpemiddel både for tjenstedesignerne som et «reflection-in-action» og et verktøy for kommunikasjon og idegenerering (Edman, 2011). Bildet under illustrerer et eksempel på visuelt materiale.



(Privat)

Tjenstedesignprosessen fem prinsipper:

Brukerorientert	•En tjenesteopplevelse bør ta utgangspunkt i tjenestemottakerens ståsted
Samskaping	•Alle berørte parter bør inkluderes i tjenstedesignprosessen
Sekvensiering	•Tjenesten bør synliggjøres som en konsekvens av relaterte handlinger
Bevisende	•Immatrielle tjenester bør gjøres synlig
Holistisk	•Omgivelsene rundt tjenesten må tas hensyn til

Tabell 1: Oversikt over tjenstedesignprosessen fem prinsipper

2.1.1 Brukerorientert

En tjeneste skapes gjennom en interaksjon mellom tjenesteyter og tjenestemottaker. For å skape de gode brukeropplevelsene er det viktig med brukerinnsikt. Målsettingen med tjenstedesign er at man skal imøtekomme brukerens behov, og for å kunne gjennomføre dette er det nødvendig at man fokuserer på brukerens ønsker og behov gjennom brukerorientering – og involvering. Skal man lage en brukerorientert tjeneste, er det nødvendig å ha med brukeren av tjenesten (Stickdorn og Schneider, 2011).

Ved å tilby tjenester basert på historiske valg, statistikk og faglige vurderinger, vil man ikke ha riktig innsikt om brukerens reelle behov (Finansdepartementet, 2015). Fokuset på brukerne og deres individuelle erfaringer, behov og daglige vaner er et utgangspunkt for hvordan tjenstedesignere arbeider. For å få denne innsikten, må tjenstedesignere bruke tre komplementære metoder: å se, høre og være. Dette vil si at man må se brukeren, og ha fokus på hva de ønsker og trenger. Å høre på hva brukeren forteller om hva som er viktig for dem er sentralt. Det benyttes forskjellige teknikker for å tilegne seg brukerinnsikt som for eksempel intervju i brukersammenheng, observasjon av brukere (ansatte) og man følger gjerne brukeren gjennom en dag eller lengre. Tjenesten testet reelt, og ber om

evaluering av ideene og løsningene de utvikles i en prosess i samarbeid med tjenestemottakerne. (Clatworthy, 2013).

2.1.2 Samskaping

I en tjenstedesignprosess er det viktig at man involverer alle de berørte parter. Det er mange som involveres i prosessen herunder brukere, ledere og eiere. Det oppfordres til å arbeide tverrprofesjonelt (Stickdorn og Schneider, 2011).

Et av de viktigste momentene innenfor samskaping er at man skal inkludere tjenestemottakerne og brukerne av tjenestene. Man skal jobbe med mennesker og ikke for mennesker. Det skal også være en gjensidig verdiskaping for begge parter, hvor det skapes merverdi både for mottaker og tjenesteyter (Prahalad og Eamaswamy, 2004). Tidligere har man ofte hatt en forutbestemt løsning på hvordan og hvilke tjenester som skulle tilbys, uten å ta med kundene på råd (Finansdepartementet, 2015). Samtidig er kundene i dagens samfunn mer informert og krever mer i både kvalitet og brukerinvolvering (Helse – og omsorgsdepartementet, 2012-2013).

Stickdorn og Schneider (2011) hevder at samskaping fører til at flere tjenesteutøvere fra samme organisasjon samles når man benytter seg av tjenstedesign slik at man vil kunne få en ytterligere potensiell utvikling av tjenesten. Ved å samle tjenesteutøverne fra forskjellige områder i en organisasjon vil man fremme forståelsen for tjenestemottakerens behov og ønsker, og man unngår den tradisjonelle silotenkningen. Dette vil også skape et større eierforhold til designprosessen og at man blir oppmerksom på hvor viktig brukerorientering er.



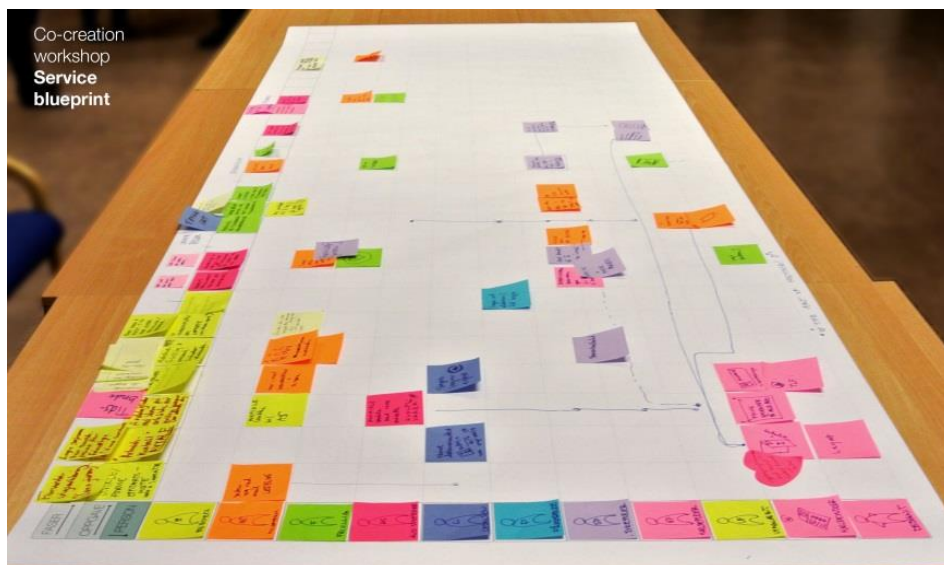
(Designit Oslo)

2.1.3 Sekvensering

Det tredje prinsippet er sekvensering. Tjenestedesign er en dynamisk prosess som strekker seg over en begrenset tidsperiode. Dette handler i følge Stickdorn og Schneider (2011) om å se tjenesten steg for steg – som en film. De forsøker å definere ulike kontaktpunkt mellom tjenesteutøver og tjenestemottaker (touchpoints), som definerer de punkter hvor det er interaksjon mellom mottaker og tjenesteutøver. Dette kan for eksempel være hvordan pasienten på et sykehjem klarer å tilkalle hjelp når han har behov for det.

Kontaktpunkt står sentralt i tjenestedesign, da dette henger sammen med det å kunne skape gode opplevelser for mottakeren. De ulike kontaktpunktene utgjør den totale opplevelsen til mottakeren av tjenestene enten du er en pasient eller en kunde. Har kunden en dårlig erfaring, vil helhetsopplevelsen ofte være negativ. Det må i slike tilfeller foretas justeringer slik at man unngår dårlige erfaringer (Clatworthy, 2013).

Det er flere visuelle verktøy man kan benytte seg av i denne fasen som for eksempel service blueprint. Bildet illustrerer grunnlag til en service blueprint. En blueprint skal beskrive alle aspekter ved tjenesten slik at den kan verifiseres, implementeres og vedlikeholdes (Stickdorn og Schneider, 2011).



(Designit Oslo)

2.1.4 Bevisende

Tjenester er immaterielle og kan derfor oppleves som uhandgripelige. Ved å gjøre de mer håndgripelige kan man utarbeide fysiske gjenstander som for eksempel visuelt materiale. Det visuelle materiale blir fysiske bevis som man knytter opp mot tjenesten. Sluttbrukeren og tjenesteutøveren får da en felles forståelse for hva tjenestene skal bestå av, eller kan vedkjenne seg hvilken kvalitet tjenesten skal inneha. Dette kan for eksempel være brosjyrer og plakater (Stickdorn og Schneider 2011). Bildet illustrerer en mulig ny organisering.



(Privat)

2.1.5 Holistisk/helhetlig

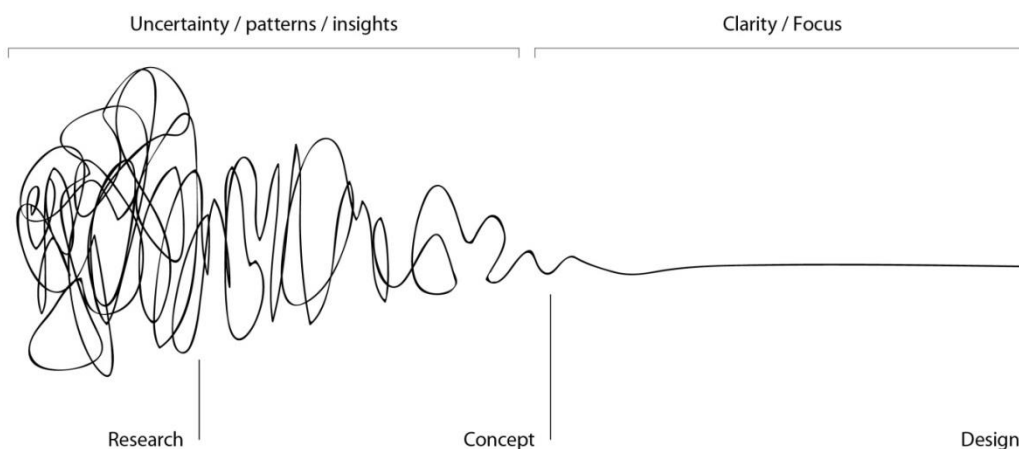
Når en tjeneste skal utvikles er det viktig å ha et helhetlig perspektiv. Man bør se tjenesten som en helhet i det miljøet tjenesten utføres. For tjenestemottakeren må man vektlegge de omgivelsene tjenesten utføres i, og for tjenestetilbyderen må man vektlegge den organisasjonen tjenestetilbyderen befinner seg i (Stickdorn og Schneider, 2011).



(Privat)

I følge Clatworthy (2013) handler et holistisk syn om at man vektlegger kundens behov, selv om det ikke alltid er kunden som kan beskrive egne behov, noe som kan skyldes mangel på tilstrekkelig informasjon. Som Henrik Ford innså da han uttalte “if I’d asked my customers what they wanted, they’d said a faster horse” og Ford bygget bilen. Det er da viktig å ha et større og bredere perspektiv på samfunnet og omgivelsene når tjenester skal utvikles.

I designprosessen er det viktig å huske på at det er en iterativ prosess, som tilsier at man gjerne tar noen steg tilbake i prosessen for å undersøke ytterligere funn. Samtidig skaper dette da muligheter for å komme med forslag om flere potensielle løsninger. I illustrasjonen under viser den hvor kronglete tjenesteprosessen kan være i starten “fuzzy front end” (Clatworthy, 2013). Dette kan illustreres slik:



Figur 4: «The snuggle» (Stickdorn og Schneider, 2011)

2.1.6 Oppsummering tjenstedesign

Tjenstedesign er et nytt fagområde innenfor offentlig sektor. Det har hatt en lengre tradisjon innenfor industri og produktutvikling. Hovedmålet ved å benytte seg av tjenstedesign er å sette mennesker, infrastruktur, kommunikasjon og fysiske komponenter sammen slik at det samlet får en høyere verdi for den som mottar tjenesten og den som yter tjenesten (Norsk designråd, 2012).

Tjenstedesignprosessen består av fem prinsipper; brukerinnsikt, sekvensering, bevisende og helhetlig (Stickdorn og Schneider, 2011). Tjenstedesign har et stort fokus på brukerinnsikt eller brukerinvolvering – man kan forstå det slik at det er kjernen i tjenstedesign (Clatworthy, 2013). Uten tilstrekkelig brukerinvolvering vil man ikke kunne få tilstrekkelig innsikt i hvordan tjenesten oppleves, og derav vil man ikke ha en tilstrekkelig forståelse. Brukerinvolvering er en av styrkene til tjenstedesign. Ved at man får innsikt i tjenestens, identifiseres også de forskjellige kontaktpunktene mellom for eksempel tjenestemottaker og tjenesteyter – hvert av disse kontaktpunktene kan være gjenstand for forbedring (Stickdorn og Schneider, 2011). I tjenstedesign lages det også en del visuelt materiell som har flere hensikter; støttmateriell til både tjenstedesignerne som får en «reflection in action» om hvor man er i tjenstedesignprosessen, det benyttes ofte som informasjonsmateriell for å skape eierskap og forståelse hos andre (Edman, 2011). I tillegg kan det også fungere som en del av rapport eller en konseptleveranse. Tjenstedesignere etterstreber å se helheten i tjenesten, dette tilsier at man i en slik prosess også tar et steg tilbake – man setter tjenesten inn i større perspektiv og sammenhenger, for at det skal høste størst mulig nytteverdi (Stickdorn og Schneider, 2011).

Ved å benytte seg av tjenstedesign vil man ha en åpen og bred tilnærming for å identifisere tjenestens forbedringsområder, ofte sett ut fra et brukerperspektiv – brukerens opplevelse av tjenesten. Ved å sette sammen domenekunnskap og designmetode vil man kunne få et skjæringspunkt som danner grunnlag for de gode løsningene (Stickdorn og Schneider, 2011).

2.2 Suksesskriterier for endring

Som tidligere beskrevet i oppgaven står dagens helseinstitusjoner ovenfor et økende krav til kvalitet og innhold i tjenesten. For å innfri dette, er det stor sannsynlighet at det kreves organisatoriske endringer – også i ledelsessystemet. Dette kan dreie seg om nye ledelsesprinsipper, endring i ledelsesprosessen og eller en ny fordeling av lederrollene. Dette kan by på flere utfordringer hvor ulike forhold i ledelsen kan hemme endringsprosessene og forplante seg videre ned i organisasjonen. Når man ønsker å skape en endring i atferd, kultur eller struktur, iverksettes ofte endringsprosessene.

”Organisasjonsendring er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forkommende motstanden fra ulike grupper, skaper en mengede av sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelig å forutsi og nesten umulig å styre” (Jacobsen, 2009: 183)

For at ledere skal lede endringsprosessene er viktig at de har eller søker nødvendig kunnskap om ledelse av endringsprosesser slik at utfallet av endringsprosessen blir vellykket. En av guruene innenfor området endringsledelse er Kotter (2007) som beskriver åtte hovedmoment for hva som skal til for å lykkes med en endringsprosess:

Steg	Ny atferd
Skape kriseforståelse – at en endring er nødvendig	Arbeidstakere forteller hverandre “la gå – vi trenger å endre ting”
Etablere en allianse med beslutningsmyndighet til å gjennomføre endringen	En gruppe utvalgte arbeidstakere guider en stor endring og de utfyller/supplerer hverandre
Ha en klar visjon	Team utvikler en visjon og strategi for endring
Kommuniser visjon og strategi	Arbeidstakerne begynner å kjøpe endringene og det vises i deres atferd
Fjerne hindringer slik at folk blir i stand til å arbeide på nye måter	Flere arbeidstakere føler seg kapable til å handle – og handler på visjoner
Synliggjør tidlig suksess	Momentene bygges mens arbeidstakerne prøver å leve opp til visjonen, hvor færre og færre gjør motstand mot endring
Ikke ta seieren på forskudd – ha fokus på det som gjenstår	Arbeidstakerne foretar bølge etter bølge av endringer inntil visjonen er oppfylt
Skape forankring i det nye	Nye og vinnende atferd fortsetter til tross for turnover av endringsledere etc.

Tabell 2: Illustrerer de forskjellige stegene i Kotter (2007) sin endringsmodell, hva man må utføre for å oppnå ny atferd i en endringsprosess.

Kotters (2007) 8-steps teori beskriver en prosess som går over tid, hvor man ikke nødvendigvis følger trinnene stegvis, men de vil kunne overlappe hverandre og det kan også være nødvendig å gå tilbake til tidligere stadier i løpet av prosessen.

I **trinn 1** er det viktig at ansatte må erkjenne et behov for endring, enten ved krise eller erkjennelse av muligheter for endring. Det er viktig å involvere hele organisasjonen, og be om innspill for å skape eierforhold i prosessen. Hensikten er å skape motivasjon og drivkraft for endring. Ledelsen må bruke tid på en åpen og ærlig samtale som omhandler hvor organisasjonen står og gi legitimitet på hva som er nødvendige tiltak for å sikre organisasjonen i fremtiden.

I **trinn 2** er det viktig å etablere et endringsteam eller forbedringsteam. Teamet må bestå av arbeidstakere som har kompetanse til å utføre endringene, hvor for eksempel profesjon, beslutningsdyktighet og personlige egenskaper vektlegges. Ledelsen må ha en klar forståelse for hva endringen innebærer og hvem det vil påvirke. Det er også viktig at organisasjonen som helhet har en klar målsetting, samtidig som lederen må sørge for tilstrekkelig forankring av endringsteamet.

Trinn 3 omfatter å lage en visjon for endring, som skal bidra til en klar forståelse om hva endringen omhandler. Ledelsen må utøve fleksibilitet i forhold til egen evne til å lede endringene og visjonen som utvikles må kunne transformeres i en strategisk plan.

I **trinn 4** må ledelsen kommunisere visjon og strategi til alle arbeidstakere slik at denne blir kjent. Endringsvisjonen er bare så god som ledelsen evnet å kommunisere den til organisasjonens medlemmer og endringen skal innlemmes i alle ledd av lederskapet. I implementeringen bør lederen gå foran som et godt eksempel og rollemodell, hvor en viser dette i praksis og handling.

I **trinn 5** er det viktig å fjerne hindringer og rutiner som støtter opp om det gamle, eller arbeidstakere som er sterke motstander for endringen. Det er viktig at lederen viser handlekraft, samtidig som det er viktig at lederen skaper rom for at ansatte kan tilegne seg nye kunnskaper eller holdninger der det er nødvendig.

I **trinn 6** er det viktig å generere kortsiktige mål og suksesshistorier. Dette har som formål å opprettholde entusiasme og vil opprettholde videre endring. Ledernes ansvar er å formidle fortløpende måloppnåelse og anerkjenne disse. For å holde endringspresset oppe, må lederne knytte konsekvenser opp til atferd. Dette betyr i praksis at man skal stimulere de positive konsekvensene for eksempel lojalitet mot det nye og det vil ha negative konsekvenser hvis man ikke er det.

I **trinn 7** skal man opprettholde “small wins” i faser, slik at man kan bevege seg til neste fase og frem til målet om endring er oppnådd. Tidsperspektivet kan være fra 5-10 år før man har fullstendig implementert de nye elementene, og man må være forberedt på tilbakefall. Ledernes oppgave er å fokus på det som gjenstår av endring for å opprettholde og styrke drivkreftene for endring og holde endringsmomentet oppe.

I **Trinn 8** handler om å skape forankring av endringen i ny organisasjonskultur hvor det er viktig å synliggjøre ovenfor organisasjonens interessenter hva som har bidratt til å gjøre den bedre for eksempel i forhold til arbeidsmiljø, ressursutnyttelse mm. Har det tilkommet nye ledere, er det vesentlig at de kan identifisere seg med den nye måten å gjøre ting på. Endringen må sees på som en å arbeide i en kontinuerlig prosess.

Kotters (2007) 8-steps modell viser at lederen har en sentral rolle i all ledelse av endringsprosesser. Lederstil er avgjørende om hvor viktigheten av å være inkluderende fremheves. Det gjelder både hvordan hver enkelt arbeidstaker inkluderes og hvordan lederen klarer å være en positiv pådriver gjennom endringsprosessen som helhet.

2.2.1 Oppsummering endringsteori

Vi lever i et samfunns om er i stadig endring, hvor lederne må har verktøy for å gjennomføre endringsprosessene. Kotter (2007) kan regnes som en guru innenfor endringsfeltet. Han har utarbeidet en 8-steps modell som er kriterier som må oppfylles for at man skal ha en vellykket endringsprosess. Stegene omhandler at organisasjonen må erkjenne et behov for endring, hvor det bør tilstrebes at man får etablert et endringsteam som har riktige rammebetingelser i forhold til rolle og myndighet. I tråd med når endringsprosessen stiger frem, må det utarbeides en felles visjon som kommuniseres godt ut til alle i organisasjonen, slik at man skal ha lik forståelse for hvorfor og hva man endrer. Kotter vektlegger også at i de fleste endringsprosesser vil man oppleve hindringer, dette kan for eksempel være strukturelle og personavhengig. Hindringene må fjernes, for at endringsprosessen skal fortsette. Når man har en lang- og kortsiktig målsetting er det viktig at man tar med seg de små suksesshistoriene når man har nådd et delmål – «small wins». Fra man starter endringsprosessen til den er gjennomført og forankret i hele organisasjonen må man ha et realistisk tidsperspektiv.

2.3 Motivasjon

Hos dagens ledere står begrepet motivasjon sentralt. Dette skyldes at dagens arbeidsgivere søker kontinuerlig etter dyktige medarbeidere i en konkurranseutsatt hverdag. I dagligtale

forsås ofte motivasjon synonymt med entusiasme og villighet til å prestere. I følge Brochs-Haukedal (2010) kan man definere motivasjon som «Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd» (s.109).

En annen definisjon på motivasjon er i følge Hein (2009) «Motivasjon er de faktorer i et individ, som vekker, kanalisere og vedlikeholder atferd i retning av et mål» (s16)

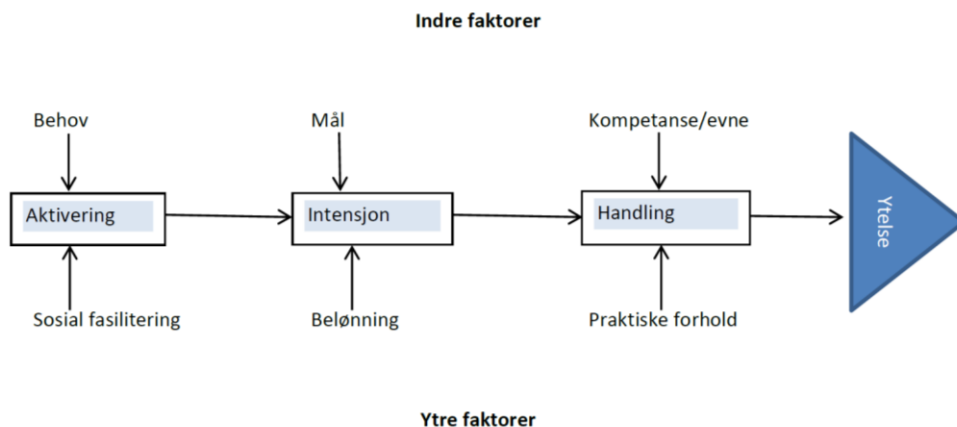
For å få en bedre forståelse for hvordan motivasjonen oppstår og påvirkes, er det nødvendig å kjenne til hvilke faktorer som ligger til grunn. Man kan i følge Hein (2009) dele motivasjon inn i tre årsaker:

- motivasjonen som skyldes forhold hos det enkelte menneske
- motivasjon som skyldes forhold i virksomheten
- motivasjon som skyldes forhold i samfunnet

2.3.1 Indre og ytre motivasjon

Motivasjon kategoriseres ofte som indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen skapes innenfra, for eksempel som gleden man får ved å mestre noe. Den ytre motivasjonen skapes utenfra, utenfor individets kontroll som for eksempel prestasjonsbaserte bonuser. Indre motivasjon er kilde til gode prestasjoner og betegnes som mer effektiv enn ytre motivasjonsfaktorer når det gjelder å løse komplekse og sammensatte oppgaver. Ytre motivasjon er på sin side bedre egnet når oppgavene er enkle og ukompliserte (Hein, 2009). Motivasjonsteoriene deles opp i innhold og prosessteorier. Innholdsteorier har sitt fokus på hva som motiverer til ytelse, hva som motiverer individet. Prosessteorier fokuserer på å forklare hvordan man motiveres, ved at man forsøker å forklare hvorfor og hvordan individet styres i retning en bestemt atferd (Hein, 2009).

Brochs-Haukedal (2009) illustrerer det komplekse forholdet mellom ulike forhold sett i sammenheng med en produksjonskjede.



Broch-Haukedal (2009:110)

Figur 5: Sammenheng mellom indre og ytre motivasjon etter Brochs-Haukedal 2010:110

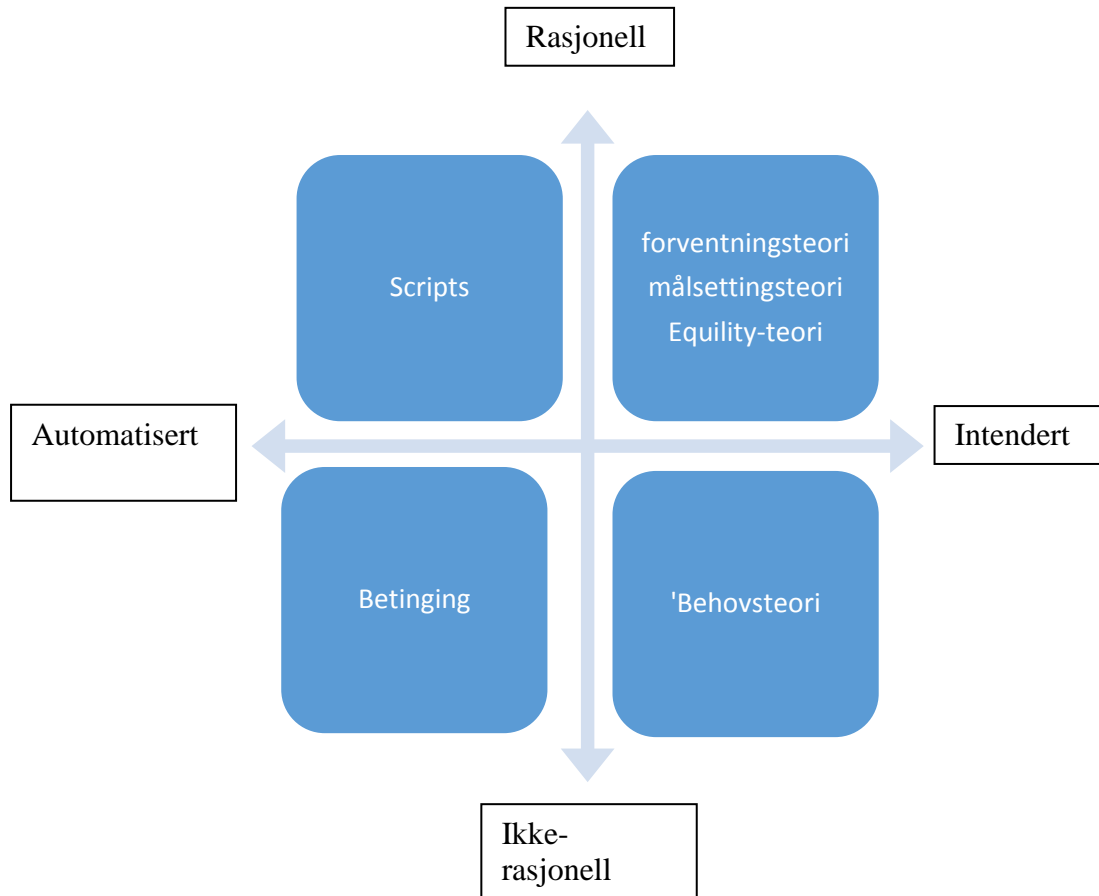
De indre motivasjonsfaktorene kan deles inn i tre deler av menneskelig motivasjon:

- Forventningsteori; beskriver menneskelig atferd som bestemmes basert på alternativenes konsekvenser
- Den andre er at selve målet er gjenstand for å skape motivasjon
- Det tredje er mennesker evne til å sammenligne seg med andre, samtidig som de søker likeverd og rettferdighet.

De ytre faktorene tar utgangspunkt i sosiale prosesser som for eksempel gruppedynamikk og gruppenormer. Videre kan for eksempel arbeidsoppgavens egenskap og tilbakemeldinger påvirke den enkeltes motivasjon. Belønning og insentiver kan også påvirke den enkeltes valg. Brochs – Haukedal (2010) påpeker at ytelse betinger at både indre og ytre motivasjon må være tilstede.

2.3.2 Menneskets drivkrefter

Motivasjonsteorier baserer seg på forskjellige forutsetninger om menneskets grunnleggende drivkrefter. I arbeidspsykologi benytter man seg ofte av forventningsteori som mener motivasjon fremmes av forventninger om handlingens konsekvenser. Målsettingsteorier påpeker at motivasjon er en funksjon av mål vi har satt oss og equity-teorier eller rettferdighetsteorier skapes når motivasjonene er et resultat av rettferdig fordeling av goder (Brochs - Haukedal, 2010):



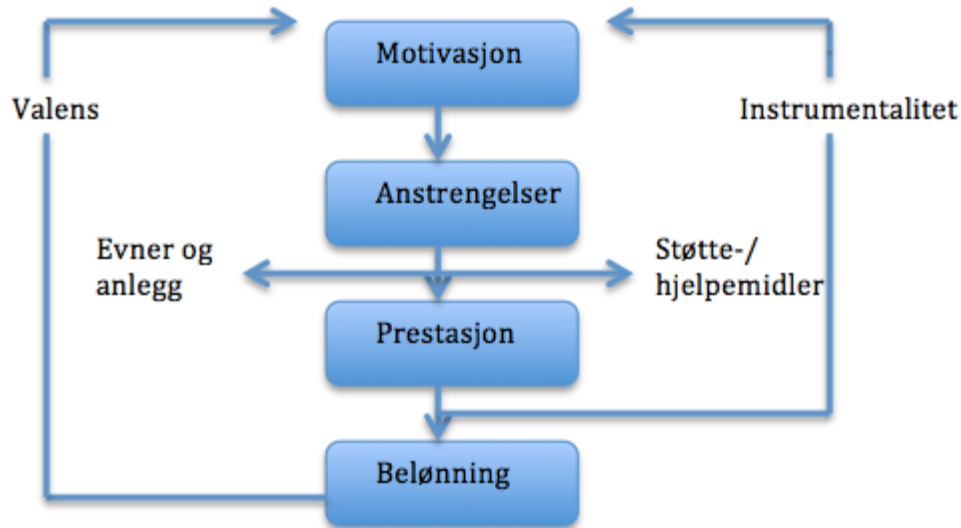
Figur 6: Illustrasjon over dynamikken i menneskets drivkrefter, Brochs-Haukedal (2010:114)

2.4 Prosessteori

Prosessteori tar som jeg har beskrevet tidligere i oppgaven, utgangspunkt i problemstillingene om hvordan mennesket motiveres. I følge Hein (2009) kan forventninger beskrives som forholdet mellom handling og konsekvens eller resultat. Den kanadiske psykologen Victor H. Vroom oppfattes gjerne synonymt med forventningsteori. I Vrooms forventningsteori beskriver man at individets motivasjon er et produkt av individets ønske for å oppnå et bestemt resultat, og at en bestemt handling fører til et gitt resultat (Brochs-Haukedal, 2010).

Dette kan forstås ved at mennesket velger bevisst atferd som fører til ønsket belønning og at motivasjonen er en funksjon av prestasjoner. Begrepene valens og instrumentalitet er to

essensielle begrep i Vrooms forventningsteori (Brochs-Haukedal, 2010). For å illustrere sammenhengen mellom begrepene er illustrert i figur 7:



Figur 7: Illustrasjon av Vrooms forventningsteori, Brochs-Haukedal, 2010

Valens vil si at arbeidstakeren velger mellom ulike alternativer med utgangspunkt i hvor verdifull de ulike belønningene er for den enkelte. Vurderingen er subjektivt bestemt da det er basert på forventinger og enkeltindividets ønske om å oppnå et bestemt resultat. Dette kan eksemplifiseres ved at en arbeidstaker arbeider effektivt da en har en forventning om at det kan føre til forfremmelse eller lønnsforhøyelse. Instrumentaliteten viser sammenhengen mellom arbeidstakerens prestasjon og belønning, arbeidstakerens tro om at oppnådd resultat gir ønsket belønning. Konsekvens eller forventning beskriver en subjektiv oppfattelse av sannsynligheten for at handling fører til resultat, og viktigheten av forholdet mellom handling og konsekvens eller resultatet. For at arbeidstakere skal være motivert, må det være en positiv belønning, og arbeidstakeren må tro at resultatet er en konsekvens av ens atferd og at man må ha en forventning om at resultatet er en konsekvens av atferden (Hein, 2009).

2.4.1 Equity-teori (rettferdighetsteori)

I likhets- og rettferdighetsteori har man utgangspunkt i at mennesket ønsker en bidrags- og belønningsbalanse som korrelerer med hva andre mennesker oppnår, og man streber etter en form for likhet. Kjernen er at mennesket spør seg selv hva de får igjen for egen innsats, og sammenligner dette med hva andre får i ytelse (Buschs-Haukedal, 2010).

Rettferdighetsteorier (equity-teori) baserer seg på samme antagelser som kognitiv dissonans-teorier; når mennesket opplever dissonans eller ubalanse, vil man etterstrebe for å gjenopprette balansen og fjerne dissonansen (Hein, 2009). Adams teori (1963) om likeverd mener at arbeidstakeres vurdering av egen belønning kan virke både motiverende og demotiverende. Arbeidstakerne spør seg selv om hva de får igjen for egen innsats, og sammenligner dette med kollegaer eller sammenlignbart arbeid. I en organisasjon vil arbeidstakeren reagere med ubehag og frustrasjon på urettferdighet, og når dette overskygger balansen vil arbeidstakerne forsøke å gjenopprette balansen (Hein, 2009).

Rettferdighetsteorier består i følge Brochs-Haukedal (2010) av følgende elementer:

1. Mennesker utviklet oppfatninger om hva som er rettferdig lønn
2. mennesker sammenligner sin uttelling med andres
3. ved ulikheter motiveres vi til å gjøre noe med det

(Brochs-Haukedal, 2010:134)

Det er også viktig å ha i mente at dette er en subjektiv vurdering, da enkeltindividet bedømmer sin ytelse ved å sammenligne seg med andre. Feilkilder kan være at mennesker tenderer å vurdere egen innsats høyere enn andres, uavhengig av objektiviteten. Resultatet kan være en sannsynlighet for ubalanse enn hva det egentlig er grunnlag for, et nettoregnskap over deres opplevde bidrag input og belønning outcome (Brochs-Haukedal, 2010).

2.5 Innholdsteori; jobbkarateristika og jobberikelse

Fellesbetegnelsen for teorier som omhandler egenskaper ved jobben som påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner, kalles jobbkarateristika-modeller. Disse modellenes målsetting er å tilrettelegge arbeidsoppgaver for å oppnå størst mulig stimulering av arbeidstakeres vekstbehov.

2.5.1 Motivasjon- og hygienefaktor

Den amerikanske arbeidspsykologen Herzberger (1968) utvidet Maslows opprinnelige behovsmodell, hvor han fant ut at det forelå forskjeller mellom de forhold som skapte positive holdninger til jobben og de forhold som skapte negative forhold. Den ene faktoren har med overlevelse og skaper en trygghet for arbeidet, definert som *hygienefaktorer*. De andre faktorene har med vekst og personlig utvikling å gjøre, definert som *motivasjonsfaktorer*. For å øke arbeidstakernes jobbmotivasjon, må begge faktorene være tilstede, noe som igjen fremmer tilfredshet og produktivitet hos den enkelte arbeidstaker.

Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
1. Prestasjoner (tilfredsstillende ved å fullføre et arbeid, løse problemer, se resultater av arbeidet sitt)	1. Bedriftens politikk og administrasjon (gjelder bedriftens som helhet i motsetning til forholdet mellom overordnet og underordnet)
2. Anerkjennelse (for vel utført arbeid, i motsetning til en generell følelse av "å bli satt pris på-2)	2. Lederen (om han er teknisk kompetanse, villig til å lære fra seg og delegere ansvar, rettferdighet)
3. Arbeidet i seg selv (interessant, varierende, skapende o.l.)	3. Arbeidsforholdene (gjelder de rent fysiske arbeidsforholdene lys, temperatur, hjelpemidler, plass, arbeidsmengde)
4. Ansvar (kontroll over sin egen arbeidssituasjon, det å få ansvaret for andres arbeidsutførelse)	4. Mellommenneskelige forhold
5. Forfremmelse (konkrete tilfeller der en har blitt tildelt høyere formell status i hierarkiet)	5. Økonomisk godtgjørelse
6. Vekst (læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse og videre vekst)	6. Status (refererer ikke til den formelle statusen i stillingshierarkiet, men mer til tilhørende statussymboler som golvteppe på kontoret, egen sekretær o.l.)
	7. Trygghet i arbeidet (objektive tegn på trygghet, som tjenestetid, at bedriften er solid osv.)
	8. Privatlivet (arbeidet influerer på det personlige liv, for eksempel i hjemmet)

Tabell 3: Herzberges motivasjon- og hygienefaktor, gjengitt i Brochs-Haukedal, 2010:124

Modellen skisserer en oppsummering av de faktorer som kan påvirke arbeidstakeres trivsel og mistrivsel i jobbsituasjonen. For å skape motivasjon og trivsel må hygienefaktoren være

tilstede hele tiden. I tillegg må arbeidsoppgavene inneholde motivasjonsfaktorer, fordi arbeidsoppgaver uten motivasjonsfaktor skaper mistriivsel og virker demotiverende. Når begge faktorer er til stede, vil man høste motiverte arbeidstakere med overskuddsatferd. Dette kan igjen bidra til positive ringvirkninger som økt fleksibilitet, innovasjon og ytelser utover det nødvendige. Herzberger (1968) konkluderte med at organisasjoner bør satse på arbeidsinnholdet og forholdene rundt jobberikelse for å øke de ansattes jobbtillfredshet og jobbmotivasjon (Brochs-Haukedal, 2010).

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009), kan jobberikelse også defineres som et systematisk arbeidsmiljøprogram som har som hovedmål å tilføre arbeidets art et mer positivt innhold. Dette vil oppstå når man bygger opp organisasjonens hygiene- og motivasjonsfaktorer. Den grunnleggende tanke i jobberikelse er å få arbeidstakerne mer interessert i arbeidet sitt, som igjen kan føre til økt jobbmotivasjon. Eksempler på slike faktorer er:

- Å gi slipp på deler av den direkte kontrollen over arbeidstakerne
- La arbeidstakeren få et økt personlig ansvar
- Organisere arbeidet i helhetlige oppgaver
- Gi økt frihet i arbeidet og bedre tilgang til informasjon
- Sørge for at arbeidstakeren får mulighet til å utvikle seg

I følge Greenberg & Baron (2008) er det utfordringer knyttet til jobberikelse, både i forhold til økonomi og arbeidstakernes egen aksept for endring. Når det gjelder det økonomiske aspektet, kan endringer på allerede eksisterende aktiviteter medføre kostnader, hvor teknologien fremheves både i forhold til eksisterende systemer og dyre integrasjoner. Mangel på kunnskap og ferdigheter for å utføre nye eller endrede arbeidsoppgaver, fremheves også som en aktuell utfordring knyttet til jobberikelse og jobbmotivasjon. Dette er spesielt knyttet til balansen mellom å ha kjente arbeidsoppgaver du føler deg trygg på, og det å bli utfordret til å tenke og jobbe med nye ting (Greenberg & Baron, 2008).

De amerikanske organisasjonspsykologene Hackman og Oldham (1980) tok et oppgjør med den klassiske organisasjonsteorien, ved at de mente den representerte den verste tenkelige måten å matche arbeidstakere og arbeidet art på. Den klassiske organisasjonsteorien har som målsetting å skape en effektiv rutinepreget produksjon, hvor man mente at man ville ha effektive arbeidstakere forutsatt at de ledes på en riktig måte.

Hackman og Oldham argumenterte for at det nå var behov for å tenke nytt og annerledes rundt hvordan arbeidet var organisert. De utviklet en modell som tok utgangspunkt i Herzberger (1968) to-faktorteori med fokus på arbeidstakernes indre motivasjon. Ved å knytte modellen til arbeidstakernes indre motivasjon, vil arbeidstakerne oppleve tilfredsstillende når de utfører en god jobb. Denne tilfredsstillende vil igjen fungere som et incitament for å opprettholde den gode jobbprestasjonen, samtidig som en dårlig utført jobb vil oppleves utilfredsstillende og arbeidstakerne vil mulig jobbe hardere for å unngå den ubehagelige følelsen av en dårlig utført jobb.

2.5.2 Jobbdesignfaktor

Hackman og Oldham (1980) systematiserte synspunktene på jobberikelse hvor det var mulig å gi best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte arbeidstaker. Ved å utarbeide et system for kontinuerlige målinger av arbeidstakeres subjektive opplevelse av arbeidskvalitet, kunne man tilrettelegge arbeidsoppgaver på beste mulige måte for å øke produktivitet og jobbtildfredshet (Hein, 2009). Teorien bygger på en klassifisering etter en skala som gjør det mulig å sette alt inn i et målbart system – jobbdesignfaktorer. Figuren under viser en oversikt over de forskjellige faktorer som påvirker den enkeltes jobbmotivasjon.



Figur 8: Hackman og Oldham (1980) som illustrerer deres jobbkarakteristikkmodell

1. Variasjon i ferdigheter. Mulighet for å bruke forskjellige evnet, ferdigheter og kunnskaper i en jobb. Det antas at ansatte blir mer motivert, jo mer arbeidsvariasjon de har.
2. Oppgaveidentitet. Mulighet til å kunne bidra til et helt stykke arbeide fremfor kun en liten del av det. Ansatte er involvert i hele arbeidsprosessen. Arbeidet som blir gjort, er et resultat av arbeidstakeres egeninnsats og engasjement.
3. Oppgavebetydning. Det å se en større mening med det arbeidet man utfører.
4. Autonomi. Kontroll over, og ansvar for egen arbeidssituasjon. Det motiverer ansatte å få ansvar og tillitt fra sine ledere.
5. Tilbakemelding. Informasjon om resultatene fra arbeidet man utfører.

(Brochs - Haukedal, 2010)

Jobbkarakterestikkmodeller kan være med å utvikle organisasjoner motivasjonsområder. Vertikal jobbproposjonering som innebærer å delegere arbeidsoppgaver og gi arbeidstakeres autonomi. Det er også viktig å ha i minnet at jobbmotivasjon – og

tilfredshet er subjektive opplevelser. Ingen arbeidstakere er like, og det vil være store ulikheter i forhold til hva som motiverer de ulike personene på en arbeidsplass (Brochs - Haukedal, 2010).

2.6 Ledelse av høyspesialiserte kunnskapsarbeidere og arketyper

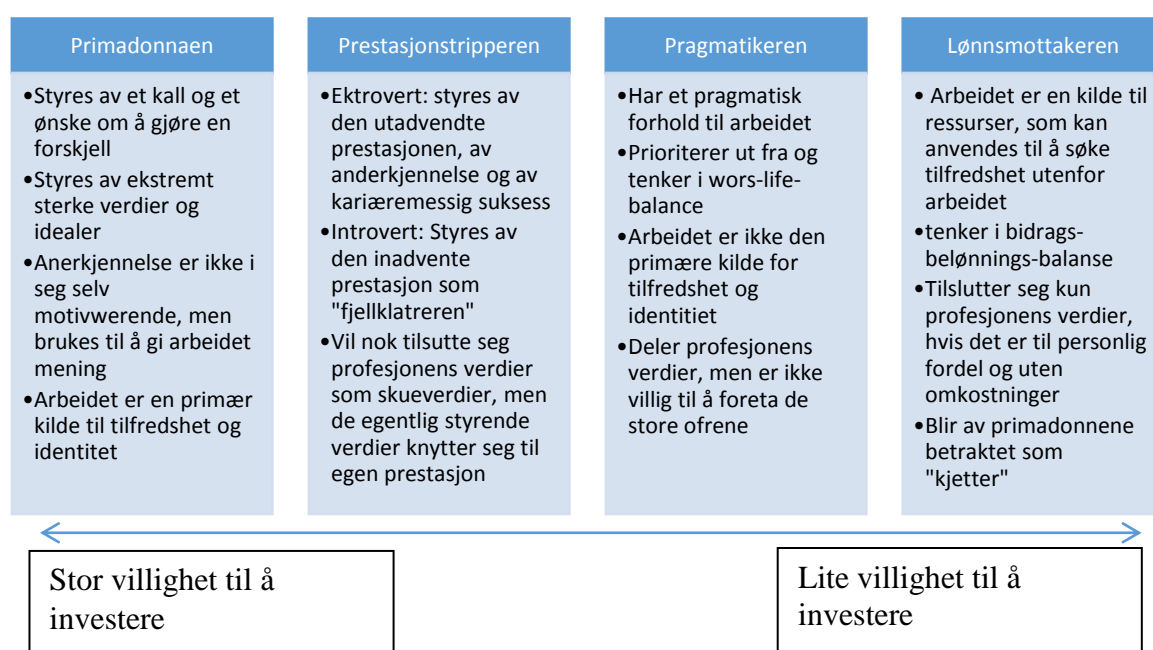
I den klassiske organisasjonsteorien har man vektlagt at alle kan arbeide effektivt under forutsetning av en god ledelse. Tidligere har jeg beskrevet at man har beveget seg fra den klassiske organisasjonsteori og over til innholdsteori, hvor man bør ha fokus på arbeidstakernes oppgaver og hva som øker deres motivasjon for å prestere en god jobb. Alle er imidlertid ulike og den subjektive opplevelse av hvordan man vil gradere egen innsats i arbeidet, vil også variere. Dette er også faktorer det er viktig å ta hensyn til blant ledere som skal lede en gruppe ansatte.

I organisasjonen som jeg har tatt utgangspunkt i, omhandler dette høyt spesialiserte kunnskapsarbeidere. De klassiske motivasjonsteoriene tar utgangspunkt i industriarbeiderne. Hein (2009) definerer høyt spesialisert arbeid, som arbeid som kun kan utføres av en person som har akademisk kunnskap og erfaringer knyttet til dette, og kompetansen er fagspesifikk. Dette arbeidet innebærer også rutinepreget arbeidsprosesser hvor det gis rom for kreativitet. Med dette kan forstås at en sykepleier utfører en rutinepreget prosedyre, det oppstår komplikasjoner, og vedkommende må da kunne handle med faglig kompetanse og kreativitet for å løse oppgaven med utgangspunkt i best tilgjengelig kunnskap. Christensen (2007) mener at i tillegg til klassiske motivasjonsteorier, har kunnskapsarbeideren behov for tilstøtende motivasjonsfaktorer. Christensen (2007) oppsummerer ulike motivasjonsfaktorer for kunnskapsarbeiderne i TURPAS-modellen. Bokstavene står for **T**ilhørighet, **U**tfordrende oppgaver, **R**imelighet, **P**restasjon, **A**utonomi og **S**elvaktualisering. TURPAS-modellen kan være krevende å forholde seg til for lederne, fordi det krever god kunnskap om den enkelte kunnskapsarbeiders individuelle behov (Christensen, 2007).

2.6.1 Arketyper

For å kunne ivareta den enkeltes arbeidstakers individuelle behov har Hein (2009) forsket på dette fenomenet, hvor en også har sett på relevant lederskap for hvordan

kunnskapsarbeiderne bør ledes. Hovedfunnene avdekket at det er et behov for å skille kunnskapsarbeiderne inn i fire arketyper. I litteraturen benyttes arketyper når man beskriver noen grunnformer for psyke- og handlingsmønster (Hein 2013). Arketypene er skalert etter hvor mye mental energi man er villig til å investere i arbeidet sitt, og i hvor høy grad man er villig til å kjempe for det man tror på. Med andre ord kan man lese skalaen som jo mindre villig man er til å gå på kompromiss med sine verdier og idealer, jo mer venstreforskyving oppstår. Tabellen under viser en oversikt over de forskjellige fire arketyper som skisseres i Hein (2009) sine teorier. Samtidig illustrerer tabellen i hvilken retning – hvor villig man er til å investerer i arbeidet sitt.



Tabell 3: Oversikt over hva de forskjellige arketyper i Hein (2009) teorier og deres kjennetegn.

Hein (2009) påpeker at motivasjonsmodellen ikke er statisk, hvilket betyr at arbeidstakerne kan befinne seg i de forskjellige arketyper, men som regel vil man tilhøre en av typene.

Hein (2013) hevder ledelse av arketyper omfatter tre hovedkomponenter:

- a. Det er avgjørende at lederne har kompetanse til å kategorisere sine arbeidstakere hvilken arketype de er av natur og hva de eventuelt har blitt. Arbeidstakere skal alltid ledes ut fra den arketypen de er av natur.
- b. Det er viktig at lederne bygger en kultur som skaper mulighetsrom for primadonnaene, da denne arketypen er unnværlig i en organisasjon med kunnskapsarbeidere.
- c. Det er viktig at lederen baserer deler av sitt strategiske lederskap på primadonnaledelse. Da også prestasjonstripperen og pragmatikeren ikke vil ha problemer med denne ledelsesformen. De naturlige lønnsnettakerne vil ha problemer med dette – men de er i et fåtall.

2.6.2 Primadonnaen

Hein (2013) hevder at primadonnaen har et sterkt kall, og søker etter mening og en følelse av forpliktelse. Primadonnaen anser det som sin plikt å etterstrebe den høyeste standard, og det koster i form av høy arbeidsinnsats. Videre hevder Hein (2013) at arbeidet er kilde til tilfredshet og følelse av identitet. Figuren under illustrerer hvordan arketypen primadonnaens motiveres.



Figur 9: Primadonnaens motivasjonsprofil, Hein (2013:101)

Hein (2013) beskriver videre at i tillegg til å ha kall er det to ytterligere motivasjonsfaktorer, kick og flow. Kick er det som primadonnaen opplever etter man har utført et arbeid en kan vedkjenne seg. Primadonnaen identifiserer seg med arbeid av høy kvalitet, hvor det er et middel å gjøre en forskjell. Flow opplever primadonnaen når en arbeider med en krevende problemstilling som medfører at en fordyper seg og glemmer tid og rom. En utfordring med “kallet” er at det kan svekkes over tid i møte med realitetene,

og flow er en kortvarig følelse. Primadonnaene opplever identitet til arbeidet når de profesjonelle og personlige verdiene smelter sammen med arbeidet (Hein, 2013).

Ledelse av primadonnaen

Siden primadonnaen har et sterkt kall til å gjøre sitt ytterste og identifisere sitt arbeid med egen tilfredsstillelse, må en leder være bevisst hvordan man skal tilfredsstille kallet og ikke kvele det. I utgangspunktet er det ikke mye en leder kan gi en primadonna; det er ingen forhandlingsgrunnlag da primadonnaen finner sin livskvalitet i det eksistensielle. Skal man lede primadonnaene har man som hovedmål å være brobygger mellom den eksistensielle motivasjonsfaktor og motivasjon som tilstand. Dette betyr i praksis at lederen må etterstrebe en idealtilstand (Hein, 2013):

- a. Lederen bør utøve skjermende lederskap
- b. Sette rammer å slippe fri
- c. Meningsfylt visjon
- d. Meningsfylt tilbakemelding
- e. Forstå flowfrustrasjon
- f. Tillit

I følge Hein (2013) vil disse idealtilstandene medføre at ledernes oppgave er å prioritere arbeidsoppgaver og være tydelig på hvilke rammer og budsjett som foreligger, samtidig må krav og forventninger knyttet til arbeidsoppgaven være distinkt. I alle arketyper er tilbakemelding vesentlig for lederskapet. Primadonnaene på sin side er ikke avhengig av tilbakemeldinger for anerkjennelse og ros da de setter standarden best selv. Samtidig i de tilfeller det utøves ros eller anerkjennelse, skal dette kun være i de tilfeller når primadonnaen skal roses for sin ekstraordinære innsats. Å rose primadonnaen for ordinær innsats anses å være demotiverende. Primadonnaen kan tolke dette som mistillit fra ledelsen. Skal man gi kritisk tilbakemelding er det viktig at den gis på riktig måte, for det kan være utfordrende å utvikle primadonnaene. Gjøres ikke dette på riktig måte, vil det oppleves som inngripende.

Oppsummert er det tre viktige egenskaper for ledelse av promadonnaen (Hein, 2013):

1. Gi næring til primadonnaens kall
2. Tre ut av komfortsonen
3. Være generøs

2.6.3 Prestasjonstripperen

Hein (2013) hevder at arketyper som består av prestasjonstrippere investerer sin energi i arbeid for egen skyld; de investerer i seg selv. Det eksisterer to typer prestasjonstrippere;

- a. Den ekstroverte som henter sin energi utenfra, som får et kick av å kunne prestere foran andres øyne på et høyt nivå, hvor prestasjonen er målet i seg selv.
- b. Den introverte henter sin energi innenfra, de får et kick

Den introverte henter sin energi innenfra, hvor den utfordrer seg selv og får kicket når en har løst en vanskelig oppgave. Den ekstroverte prestasjonstripperen er konsentrert rundt to motivasjonstilstander, kick og identitetsfølelsen. Kicket utløses når en har prestert på et høyt nivå og mottar anerkjennelse fra nærliggende omgivelser. Når en blir betraktet som en av de ypperste innenfor sitt område, skaper dette en sterk identitetsfølelse som utløser konkurranseinstinkt (Hein, 2013).

Hvis den ekstroverte prestasjonstrippen opplever at omgivelsene ikke anerkjenner den innsatsen en har gjort, vil en føle seg snytt for kicket og starte jakten på et nytt kick. Samtidig er denne typen avhengig av hyppige kick for å opprettholde den innsats en gjøre i arbeidet sitt. Hvis dette også uteblir, vil den ekstroverte prestasjonstripperen benytte enhver anledning til å fortelle om sine prestasjoner til andre. Dette er noe omgivelsene rundt kan oppleve som belastende og kollegialt kan ens eget ønske om å fremheve egne prestasjoner overskygge kollegaene (Hein, 2013). Kicket og ekstrem lykkefølelsen gir den ekstroverte prestasjonstripperen en identitetsfølelse. En følelse av å være en av de beste, om ikke den beste, innenfor sitt felt.

Den introverte prestasjonstripperen får i likhet med den ekstroverte prestasjonstripperen, et kick av å prestere på et høyt nivå, men den introverte henter energien sin innenfra. De får ikke kicket basert på omgivelsenes reaksjoner. Den introverte prestasjonstripperen motiveres primært av prosessene som kan relateres til å finne løsning på komplekse

problemstillinger; å finne løsninger på den høyeste standard. Tilfredsstillelsen ligger i å se om en klarer å løse koden. Kicket til den introverte prestasjonstripperen kommer når alle brikkene faller på plass, når det faglig troner frem og når man har prestert å løse en faglig avansert problemstilling. De søker etter perfektjon. Den introverte prestasjonstripperen opplever også en flow i likhet med primadonnaen; hvor oppgavens kompleksitet er avgjørende og hvor man må fordype seg ytterligere for å løse oppgaven virker motiverende. Samtidig vil også flowen danne grunnlag for frustrasjon, hvor oppgaver kan være vanskelig og fantastisk på samme tid (Hein, 2013).

Ledelse av den ekstroverte prestasjonstripper

For å få den ekstroverte prestasjonstripperen til å blomstre, er de avhengig av prestisje i form av for eksempel høy lønn, forfremmelse og frynsegoder hevder Hein (2013).

Samtidig er det viktig å huske at den ekstroverte prestasjonstripper får et kick av anerkjennelse i det offentlige rom, gjerne i påhør av andre. Et annet viktig ledelsesverktøy er en høy målsetting, hvor målet i seg selv er å overgå sine tidligere prestasjoner. I likhet med primadonnaen har også en ekstroverte prestasjonstripper behov for tilbakemeldinger, men ikke på samme måte. I denne arketypen har en behov for konkrete tilbakemeldinger, gjerne basert på hvordan en klarer seg i forhold til målsettingen som er satt.

Ledelse av en introverte prestasjonstripper

Den introverte prestasjonstripper er indre styrt, hvor de har en indre drivkraft for å prestere på et høyt faglig nivå. I forhold til lederskap av denne arketypen kan det sammenlignes med primadonnaen. Hvis primadonnaen har en eksistensiell motivasjonsfaktor, ønsker en introvert prestasjonstripper å få lov til å være i fred og jobbe med arbeidsoppgaven sin (Hein, 2013). Et viktig moment rundt arketypen prestasjonstripper, er at de kan oppfattes som primadonnaer, men det er bare et spill for galleriet.

2.6.4 Pragmatikeren

Pragmatikeren er den arketypens om er mest utbredt, og som kjennetegnes ved at en er god, lojal og samvittighetsfull medarbeider. Pragmatikeren etterstreber balanse eller likevekt i livet. Pragmatikeren vil oppleve kick, men ikke med like stor intensitet som primadonnaen og prestasjonstripperen. Dette skyldes etterstrebelser av en balanse mellom arbeidsliv og privatlivet. Det som pragmatikeren opplever som et kick, er når en har utført et godt kvalitativt arbeid innenfor arbeidstiden og kan gå hjem med den følelsen vil en opprettholde balansen mellom jobb og arbeid. Skulle det for eksempel være slik at pragmatikeren må jobbe overtid en dag for å utføre en arbeidsoppgave med god kvalitet, vil en ikke kunne opprettholde balansen mellom jobb og privatliv, og pragmatikeren er da i ubalanse. Pragmatikeren vil oppleve et kick når en oppnår balanse, kicket på sin side vil beskrives av pragmatikeren som “en god dag på jobb”. Samtidig opplever pragmatikeren en kick når man kollektivt løftes, og det er en god stemning på jobben (Hein, 2013).

Ledelse av pragmatikeren

Pragmatikeren likner på primadonnaen fordi de liker tanken på å arbeide for en god sak, men det skal langt mer til før en pragmatiker opplever at en går på kompromiss av faglige verdier. Ledelsesstrategi ovenfor denne arketypen er lik som for de andre, hvor de har behov for et skjermet lederskap da det har som hensikt å fjerne stresserelementer ved arbeidet. Pragmatikerne er oppgavefokuser, og søker bekreftelse fra sin leder om at man er på “rett spor” i forhold til arbeidsoppgavene for å unngå stress. De etterspør informasjon for å bli beroliget (Hein, 2013).

Tilbakemelding, ros og anerkjennelse har en positiv effekt på pragmatikerne. En pragmatiker som beskrevet over, søker informasjon og har behov for sosiale møteplasser i løpet av arbeidsdagen både når det gjelder arbeidets art, og andre sosiale arrangementer med arbeidskollegaer. En viktig lederoppgave er å sørge for at rettferdighetsprinsippet opprettholdes for å unngå nepotisme eller favorisering (Hein, 2013).

2.6.5 Lønnsfattakeren

Lønnsfattakeren er ikke noe man er av natur, det er en atferd man har enten basert på eget valg eller et uttrykk for demonstrasjon eller frustrasjon. Lønnsfattakeren finner ikke motivasjon i selve arbeidets art, men at arbeidet gjør det mulig for å ha et liv utenom arbeid. Lønnsfattakeren er oppgavefokusert, og utfører oppgavene og ikke mer. Imidlertid finnes det to typer lønnsfattakere; den som har valgt det selv og den som er det som uttrykk for frustrasjon eller demonstrasjon (Hein, 2013).

I følge Hein (2013) er den selvvalgte lønnsfattaker en som opplever kick utenfor arbeidslivet. Ofte kan dette dreie seg om primadonnaer eller prestasjonstrippere som får kicket sitt utenfor arbeidslivet – på privat arena. Dette kan for eksempel være at man utmerker seg i en hobby. Disse vil anse arbeidet som et middel for å få et kick på fritiden, den vil på denne måten opprettholde et bidrag-belønningsbalanse på et fornuftig nivå. Arbeidets utførelse vil alltid inneholde minimumsstandard. Den andre gruppen lønnsfattakere er i denne arketyper grunnet at de over lengre periode ikke har opplevd kick i naturlige arketype, som påvirker arbeidstakerne til å bli demotivert og frustrert.

Ledelse av lønnsfattakere

Lønnsfattakeren har en markant annen innstilling til arbeidet, da denne typen deles inn i en selvvalgt lønnsfattaker eller en lønnsfattaker som ikke har fått dekket sitt arketyperiske behov. Ledelsesstrategi over de som er naturlige arketyper lønnsfattakere er lønn et sentralt insentiv for å opprettholde bidrag-belønningsbalansen. Belønning, straff og ros er også viktige egenskaper en leder må ha ovenfor denne typen. En lønnsfattaker vil bidra til det som er minimumsakseptert, hverken mer eller mindre. En av de viktigste lederoppgavene i en organisasjon er å ikke rekruttere naturlige lønnsfattakere i organisasjonen (Hein, 2013)

Å lede høyt spesialiserte kunnskapsarbeidere er en kompleks oppgave for ledere, og krever mot, integritet, generøsitet og sist men ikke minst en refleksiv evnet over lederskapet (Hein, 2013).

2.6.6 Oppsummering motivasjon

Vi lever i et samfunn som er i stadig endring, hvor resultatkravene er høyt prioritert. Dette medfører høyere krav til lederne i forhold til å gjennomføre endringsprosesser samtidig som de er rollemodellens og motivatorer ovenfor sine ansatte. Skal man oppnå resultatkravene er det viktig at lederne har kunnskap og innsikt i hvordan de skal motivere sine ansatte.

Innenfor motivasjonsteori skilles det mellom indre og ytre motivasjon, hvor de indre mekanismene er kile til gode prestasjoner og er effektive når man skal løse komplekse oppgaver (Hein, 2009). Indre motivasjonsteorier beskriver hvordan individet skal motiveres ved å beskrive menneskelig atferd som bestemmes på grunnlag av de alternative konsekvensene, hvordan mennesket sammenligner seg med andre i sin søk på likeverd og rettferdighet. På den andre side beskriver innholdsteorier hva som motiveres til ytelse, hvor jobbatferd, jobberikelse og jobbkarakteristikk vektlegges.

Herzberger (1968) sin to-faktor teori, hvor enkelte kriterier må være oppfylt – hygienefaktorene før arbeidstakerne kan se på motivasjonsfaktorene. Hackman og Oldman (1980) er av den oppfatning at det er gitte faktorer som må være oppfylt før arbeidstakeren kan oppleve motivasjon. Christensen (2007) mener at høyt spesialiserte kunnskapsarbeidere har behov for ytterligere faktorer for at motivasjon til arbeidet skal oppstå. Hein (2009) har arbeidet videre med Christensen (2007) sin motivasjonsmodell TURPAS og har utviklet en motivasjonsteori hvor arbeidstakere klassifiseres inn i fire arketyper; primadonna, prestasjonstripper, pragmatiker og lønnsinntaker. Hein (2009) mener at alle mennesker er fra naturens side i en av arketyperne, men man kan endre arketype ut fra hvordan lederskapet utføres slik at for eksempel den mest motiverte arbeidstakeren kan bli umotivert. Dette kan skyldes både oppgaven i seg selv, eller måte lederne forvalter sine ansatte. Hein (2009) understreker at hver arketype må ledes på en måte for å at motivasjon skal skapes ovenfor arbeidet. Derfor er det viktig å se motivasjon og ledelse samlet.

2.7 Situasjonsbestemt ledelse; dyadisk lederskap

På bakgrunn av velferdsutviklingen stiller arbeidstakere i dag høyere krav til faktorer i et arbeidsmiljø. Det har i større grad vært nødvendig for lederne å forholde seg til sine arbeidstakere enkeltvis i et dyadisk lederskap. Et dyadisk lederskap dreier seg i følge Risan (2012) om å ha fokus på ledernes relasjon til hver enkelt arbeidstaker. Situasjonsbestemt ledelse er i følge Martinsen (2011) teorier som hevder at lederne er i stand til å variere sin atferd og tilpasse sin lederstil på en slik måte at det har positiv effekt på arbeidstakeren. Situasjonsbestemt ledelse kopulerer styrende og støttende atferd. Samtidig er det en risiko hvis arbeidstakerne opplever fravær av oppmerksomhet fra ledernes side da det kan oppfattes som laissez-fair-ledelse og vil ha en ugunstig effekt på lederens prestasjoner.

2.7.1 Lederstil, motivasjon og modenhet

Hersey og Blanchards (1977) teori om situasjonsbestemt ledelse tar utgangspunkt i at lederstil velges, basert på arbeidstakernes motivasjon og modenhet. De definerte ledelse som "Ledelse er en prosess som påvirker et individ eller en gruppe til økt anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon" (Hersey og Blanchard 1993:94)

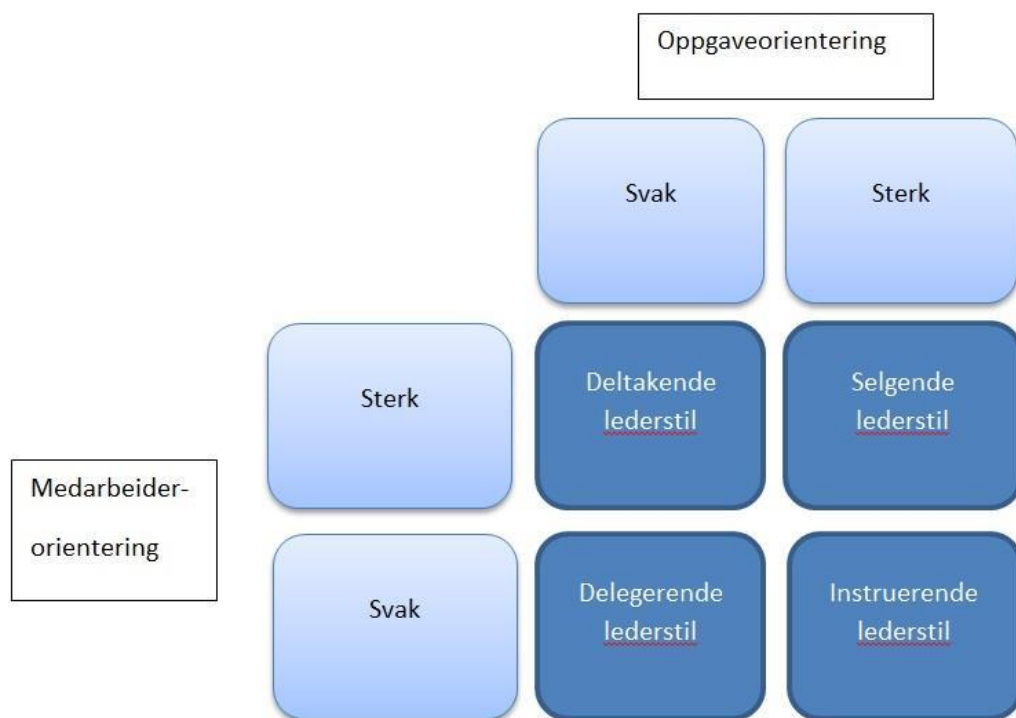
Det skilles mellom oppgave- og medarbeiderorienterte ledere, hvor de oppgaveorienterte vil prege sine arbeidstakere ved at en definerer deres roller og gir de oppgaver. På den andre siden er de medarbeiderorienterte lederne som vektlegger en lyttende atferd rettet mot sine medarbeidere, og gir de personlige tilbakemeldinger. Det skilles mellom fire ulike modenhetsgrader eller utviklingsnivå:

Nivå 1 som omfatter medarbeider med lav grad av evne og lav grad av vilje. På dette nivået klarer ikke medarbeiderne å fullføre eller utføres arbeidsoppgaver på egen hånd og er umotiverte eller usikker. Her krevers det en styrende lederatferd, hvor en må konkretisere for arbeidstakerne hva og når oppgaver skal utføres. Lederne må ha en lederstil som vektlegger styring fremfor støtte, noe som krever at de må ha kompetanse på hvordan oppgavene utføres.

På **nivå 2** har arbeidstakerne lav evne til å utføre selvstendige arbeidsoppgaver, men stor grad av vilje eller kompetanse da de føler seg trygg på utøvelse av arbeidsoppgaven. Dette krever en lederatferd som både fokuserer på styring og støtte. På dette nivået ønsker arbeidstakerne å være inkludert i beslutningsprosesser og økt grad av kompetanseheving da en forklarende atferd vektlegges av lederen.

På **nivå 3** har arbeidstakeren god evne til å utføre arbeidsoppgaver, men er usikker eller umotivert. I slike tilfeller bør lederen ha en deltakende lederstil i form av betydelig støtte og mindre grad av styrende atferd. Etter hvert som arbeidstakeren erverver kompetanse, vil de også ta mer ansvar, noe som gjøre styring overflødig.

På **nivå 4** har arbeidstakere evne til å utføre arbeidsoppgavene og opplever trygghet i forhold til disse. Lederen har mindre eller ingen behov for å opptre støttende, ettersom arbeidstakerne har en indre motivasjon til å håndtere arbeidets art. Lederen bør likevel vise engasjement overfor sine arbeidstakere slik at man unngår en laize-afair-ledelse.



Hersey and Blanchard, 1977

Figur 10: Illustrerer Hersey og Blanchard (1977) oppgave- og medarbeiderorienterte lederstil man må ha for å skape motivasjon til arbeidet.

God ledelse er situasjonsbestemt, og det er uheldig å følge en lederstil slavisk. Dersom lederen justerer sin lederstil i forhold til arbeidstakernes kompetanse og situasjonen, vil man oppnå myndiggjorte arbeidstakere (Hersey og Blanchard, 1977).

Andre teoretikere som for eksempel Blake og Moutoner (1968) er mest kjent for sin teori om ledergitteret (Brochs-Haukedal, 2010), er skeptiske til at situasjonsbestemt ledelse

bygger på for usikker antakelser om at det er en forbindelse mellom situasjon, leders- og arbeidstakers atferd. Når dimensjonene mellom «hensynet til folk» og «hensynet til produksjonen» kombineres fremkommer det mange kombinasjonsmuligheter som representerer forskjellige lederstiler (Brochs-Haukedal, 2010).

Selv om det har blitt rettet kritikk av Hersey og Blanchards (1977) sin teori, så har de understreket viktigheten av å behandle arbeidstakerne individuelt og at lederne må tilpasse seg de situasjonelle endringer.

2.7.2 Oppsummering lederskap

Samfunnet har et behov for trygge og tydelige ledere for å imøtekomme de ytre krav fra samfunnet og de indre krav fra arbeidstakerne. Lederne må ha både samfunnskunnskap og relasjonelle ferdigheter. Inne situasjonsbestemt ledelse vektlegges både relasjonen lederne har ovenfor sine arbeidstakere og i hvilken grad lederne endrer sin lederstil ovenfor sine ansatte for å oppnå balanse i organisasjonen.

Hersey og Blanchard (1977) har utviklet en teori hvor de er av den oppfatning at lederstil velges på bakgrunn av arbeidstakernes motivasjon og modenhet, det skilles mellom oppgave- og medarbeiderorienterte ledere. Lederstilen baserer på i hvilken grad man er; deltakende, delegerende, selgende eller instruerende. Dette fordrer til at lederskap er en kompleks oppgave hvor man skal ta hensyn til folket samtidig som man skal ta hensyn til produksjonen.

Hein (2009) sin teori om arketyper er nevnt tidligere, men dette tilsier at ved å klassifisere arbeidstakerne i forskjellige kategorier og lederskapet utøves deretter, kan dette tilsa at det er en form for situasjonsbestemt ledelse. Det som kanskje skiller Hein (2009) fra andre er at lederne må vektlegge lederstil hvor en med trygghet vise at en kan tre ut av egen komfortsone, vise generøsitet og være en form for moderator for sine arbeidstakere. Med dette menes at enkelte arbeidstakere har behov for å skjermes for annet støy. De fleste teorier vektlegger tilbakemelding, men Hein (2009) er av den oppfatning at tilbakemelding på differensieres og graderes ut fra arketype. Selv om tilbakemeldingen er av de beste intensjoner, kan det for enkelte også oppfattes som kritikk til arbeidet en utfører.

Ledere må være fleksible i sin utøvelse av lederstil, da det ikke finnes en fasit på lederskap.

2.8 Oppsummering presentert teori

Den teoretiske reisen som er gjort har medført at mye teori er prosessert, det er et stort teoretisk mangfold og teorien. Begrepene motivasjon, endring og ledelse henger tett sammen både i teori og praksis. Det ene vil ofte påvirke det andre, slik at det må tas hensyn og ha et helhetsperspektiv. Tjenstedesign er et nytt fagområde innenfor offentlig sektor. Det har hatt en lengre tradisjon innenfor industri og produktutvikling. Ved å innføre en ny teori om tjenstedesign, så tangeres teorier fra flere av de ovennevnte teoretiske begrepene. Sett i lys av et teoretisk perspektiv er det flere område hvor teori om tjenstedesign kan sammenlignes med annen teori.

Motivasjonsteoriene samler seg rundt begrepene indre og ytre motivasjon, hvor de indre mekanismene er kilde til gode og effektive prestasjoner når komplekse oppgaver skal løses (Hein, 2009). De indre motivasjonsteorier fokuserer på hvordan individet skal motiveres og hva som må være tilstede for at motivasjon skal oppnås. Individet vil vurdere sin egen innsats og sammenligne seg med andre for å oppnå rettferdighet og balanse. I søk etter balanse vil man også etterstrebe samsvar mellom handling og resultater. Dette handler ofte om opplevelsesaspektet som er subjektivt slik at i mange tilfeller vil individet føle at en har gjort en god innsats og være misfornøyd med hva en får igjen (Brochs-Haukedal, 2010).

Det er flere faktorer som må være tilstede for at motivasjon skal oppnås. Hygienefaktor omhandler hva som må være på plass for at arbeidstakerne skal oppleve trygghet i arbeidet sitt, og kan forstås som organisasjonens «back-stage». Motivasjonsfaktor omhandler individets personlige utvikling og vekst. For at motivasjon skal oppstå må begge faktorene være tilstede (Brochs-Haukedal, 2010). Teori om tjenstedesign tilsier at man må ha et fokus på hygienefaktorene i organisasjonene. Dette forstås ved at det tilstrebes en bred brukerinvolvering som skal skape innsikt i hvordan egen organisasjon opererer for å identifisere kontaktpunkt. Kontaktpunktene er potensielle områder som kan være gjenstand for forbedring. Like sterkt i teori om tjenstedesign er opplevelsesperspektivet – noe som

kan tilskrives en form for motivasjonsfaktor. Ved at arbeidstakerne gjennom involvering kan oppleve vekst og personlig utvikling (Stickdorn og Schneider, 2011)(Kotter, 2007).

Et annet aspekt er jobbkarakterestikkmodeller som er utviklet. Her vektlegger for at individet skal oppleve en tilfredsstillende når jobben blir utført som igjen fører til gode jobbprestasjoner et «state of mind» (Brochs- Haukedal, 2010). Teori om tjenstedesign vektlegger sammen med Kotter (2007) viktigheten av å markere måloppnåelser for å skape en vinnerkultur. I teori om tjenstedesign vil man også bruke visuelt materiell som understøtter «den gode følelsen», og som man «spiller» - man kan få en Hawthorne-effekt (Stickdorn og Schneider, 2011).

I situasjonsbestemt ledelse vektlegges både relasjonen lederne har ovenfor sine arbeidstakere og i hvilken grad lederne endrer sin lederstil ovenfor sine ansatte for å oppnå balanse i organisasjonen. Hein (2009) er av den formening at arbeidstakere kan klassifiseres inn i fire arketyper; hver arketype med sin egen motivasjon- og ledelsesprofil. Dette fordrer til at lederen må utvise samme grad av fleksibilitet i forhold til lederstil for å drive frem motivasjon hos arbeidstakerne (Hersey og Blanchard, 1977). Teori om tjenstedesign vektlegger mindre lederskap og lederstil, men lederne har en rolle i forhold til tjenstedesignprosessen gjennom aktiv deltakelse og forankring (Kotter, 2007). Lederne kan få økt kunnskap om sine ansatte som de kan bruke i utøvelsen av sitt lederskap. Innsikt i organisasjonen kan medføre at lederne får identifisert andre forbedringsområder. Lederne kan også veksle ny kunnskap inn med å identifisere i hindring for endring på et tidligere stadium og iverksette tiltak.

Hvis man skal tjenstedesignprosessen prinsipielt vil man kunne få ny kunnskap og innsikt i egen organisasjon. Man vil også kunne identifisere andre forbedringsområder gjennom en bred brukerinvolvering. Man er muligens avhengig av å ha ledere og arbeidstaker som er pådrivere for å omsette innsikten i handling eller implementering. Tjenstedesignprosessen avsluttes ofte når det er utarbeidet flere forslag til mulig løsning. Dette forstås ved at tjenstedesignere avslutter sin del av prosjektet når organisasjonen skal implementere forbedringsarbeidet.

3.0 METODE

Metode er en systematisk fremgangsmåte for å undersøke virkeligheten på. Dataene som samles inn gjennom en forskningsprosess skal innhentes og tolkes systematisk. Hensikten er å få svar på problemstillingene og at det skal føre økt kunnskap. Metoden angir hvilken fremgangsmåte som skal benyttes for å undersøke virkeligheten på (Saunders mfl., 2009). I delkapittel 1.1 ble studiens hensikt og problemstillinger presentert. For å besvare hensikten, har jeg valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode.

Først vil jeg beskrive valg av forskningsdesign og hvilken tilnærming jeg har gjort i oppgaven. Deretter følger redegjørelse for forskers egen forforståelse, utvalgsprosess og beskrivelse av hvordan forskningen ble gjennomført. Det er også beskrevet etiske aspektet og gjort en vurdering i forhold til metodisk kvalitet. Til slutt presenteres forskningsfunnene i en tematisk analyse.

3.1 Forskningsdesign

I følge Saunders mfl. (2009) kan forskningsdesign sammenlignes med en overordnet plan for hvordan man kan søke svar på en studies hensikt og problemstillinger. I tillegg er det viktig å beskrive hvordan man har gått frem i forhold til datainnsamling, analyse og tolkning.

Hensikten med denne studien er å beskrive ansattes erfaringer med tjenstedesign som metode.

Problemstillinger:

1. Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign de ansattes jobbmotivasjon
2. Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign rammebetingelser for lederne

Studiens hensikt søker kunnskap om de ansattes erfaringer med tjenstedesign som metode. I følge Postholm (2005) vil det i denne type studier være hensiktsmessig å benytte en induktiv tilnæringsmetode, som krever at forskeren går åpent og eksplorativt ut. Likevel er det viktig at forskerne er bevisst på egne erfaringer, opplevelser og teori, som påvirker deres forforståelse (Kvåle, 2009).

3.2 Studie

Casestudie ble valgt som utgangspunkt for denne studien. For å gå i dybden av et naturlig fenomen, må man være i en virkelighetsnær kontekst som gjør det mulig å studere fenomenet i sine naturlige omgivelser (Yin, 2009). Bruk av casestudie gjør dette mulig, og man søker da svar på spørsmål som “hva”, “hvorfor” og “hvordan”, i motsetning til “hvor mange” (Yin, 2009).

Casestudie er en kvalitativ metode, som kjennetegnes ved at metoden bygger på teorier om for eksempel menneskelige erfaringer med en fenomenologisk tilnærming. Dette kan dreie seg om ulike former for datainnsamling både fra intervju, observasjoner eller skriftlig tekst. Denne metoden er formålstjenlig når man skal undersøke opplevelsesperspektivet eller ulike oppfatninger (Nordtvedt et.al, 2013). Formålet med denne studien er å få en dypere innsikt i om tjenstedesign som metode har påvirket jobbmotivasjon blant ansatte og ledere. For å få denne forståelsen har det vært nyttig for meg å være delaktig og observere bruk av tjenstedesign på egen arbeidsplass i en virkelighetsnær kontekst. Dette foregikk ved at jeg deltok på workshop med ansatte, pasienter og pårørende. I tillegg har data fra flere fokusgruppeintervju med de ulike gruppene, bidratt til mye data.

3.2.1 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervju er velegnet når man skal undersøke personers erfaringer og opplevelser rundt ulike fenomen. Metoden kan bidra til dybdeinnsikt om kvalitative problemstillinger i større grad enn hva man kan oppnå ved bruk av kvantitative tilnærminger som spørreskjemaundersøkelser (Nortvedt et al., 2012). Ved bruk av fokusgruppeintervju er interaksjon mellom intervjuer og deltaker viktig. Det er viktig å lytte aktivt, samt å få frem selvransakelser og selvavsløringer blant medlemmene. Dette er viktig for å avdekke hva de egentlig tenker og mener (Saunders mfl., 2009). Bruk av fokusgruppeintervju som metode ble valgt fordi man ønsket å samle kunnskap om opplevelsene til en større gruppe ansatte. I tillegg kan fokusgruppeintervju være en velegnet metode å benytte når noe skal evalueres (Eines & Thylen, 2012).

3.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide

I følge Kvåle (2009) kan man sammenligne en intervjuguide med en “oppskrift” som strukturerer intervjuforløpet. Oppskriften består av spørsmål, hvor formålet med studien og hva som skal undersøkes, vil være styrende i forhold til antall spørsmål og hvordan man vil følge intervjuguiden. Intervjuguiden som ble utarbeidet for denne studien, ble inndelt i ulike temaer som det var ønskelig å få kunnskap om. Intervjuguide ble utarbeidet på bakgrunn av hovedområdene i problemstillingene mine. Det var ønskelig å få data om de ansattes jobbmotivasjon, medvirkning, tjenstedesign og ledelse. Spørsmålene ble utformet med utgangspunkt i et pågående organisasjonsutviklingsprosjekt, relevant teori og min egen erfaring som leder. Intervjuguiden begynte med en kort presentasjon av den enkelte og hvor de arbeider for å skape en interpersonlig relasjon før intervjuene skulle starte.

Deretter ble studiens hensikt kort forklart, etterfulgt av hovedtemaene; medvirkning, involvering, tjenstedesign, motivasjon og ledelse. Avslutningsvis kunne informantene fortelle fritt, komme med innspill eller tilføyinger til intervjuet. Det var et bevisst valg å stille åpne spørsmål, for å avdekke deres personlige opplevelser og erfaringer.

Deltakere fra ansattgruppen ble satt sammen i to forskjellige fokusgrupper, og ledergruppen i en egen fokusgruppe. Det er ønskelig med minst en-toansatte fra hver avdeling. Medforsker og avdelingssykepleierne hjalp til med å rekruttere deltakere til de to gruppene med ansatte. Gjennomføring av de to fokusgruppeintervjuene med ansatte ble foretatt av ekstern medforsker, grunnet fare for forskningsbias. Fokusgruppeintervjuet med lederne ble foretatt av undertegnede. Det ble benyttet samme intervjuguide til alle gruppene.

Flere ansatte klarte ikke å svare spontant på alle spørsmål. Årsaken kan være at begrepsbruken i spørsmålene var ukjent for dem, noe som bidro til at man måtte utdype eller forklare spørsmålenes hensikt underveis (Kvåle, 2009).

3.3 Forskerens forforståelse

Forskere møter forskningsfeltet med sine antakelser, erfaringer og teoretiske bakgrunn, og forskerens forforståelse vil påvirke forskningsprosessen (Kvåle, 2009.) Det er viktig at forskeren opprettholder en så objektiv rolle som mulig. Forskerens objektivitet har i denne

forskningen vært et tema som man har drøftet flere ganger. Forskeren er selv både leder og nært knyttet til prosjektet det forskes på til prosjektet, da dette omhandler forskerens arbeidsplass. Dette kan ha store implikasjoner i forhold til å få frem deltakernes reelle meninger, og det ble derfor bestemt at en ekstern forsker skulle gjennomføre de to fokusgruppeintervjuene med de ansatte. Fokusgruppeintervjuet med lederne gjennomførte jeg selv, da man vurderte at avdelingslederne har en annen rolle enn den enkelte ansatte i relasjon til sykehjemmets overordnede leder.

3.4 Utvelgelse av respondenter

Før det ble foretatt en utvelgelse av forskningsdeltakere, ble det definert kriterier for hvilken kompetanse respondentene skulle ha; fagutdanning og/eller minimum 3-årig høyskoleutdanning. Jeg ønsket også at samtlige ledere ved institusjonen skulle delta. Ved å lage slike kriterier var jeg av den formening at man ville kunne få en bred besvarelse på studiens hensikt og problemstillinger.

Det ble sendt ut skriftlig invitasjon til alle ansatte ved sykehjemmet som også inneholdt skriftlig samtykke til deltakelse og forslag om tidspunkt for gjennomføring av fokusgruppeintervju. Ledergruppen responderte raskt i forhold til deltakelse. Deltakelse fra ansatte på de respektive avdelinger varierte, og ved to avdelinger måtte jeg tilbake for å gi ny informasjon om deltakelse. Alle forskningsdeltakere tilfredsstilte inklusjonskriteriene som var satt opp. I følge Eines og Thylen (2012) er det viktig å tenke på sammensetning av gruppen da dette kan påvirke kvaliteten på diskusjonen, og derav også datamaterialet. Det kan være fordelaktig å rekruttere deltakere som allerede har en gruppetilhørighet (Eines og Thylen, 2012). Dette ble det tatt hensyn til, og fokusgruppene ble satt sammen av ansatte fra forskjellige avdelinger, men ingen representerte sin avdeling alene. Det er samlet gjennomført tre fokusgruppeintervjuer med til sammen ti deltakere. Alle deltakerne samtykket skriftlig til å delta i studien.

Respondentene ble delt inn i tre grupper; fire ledere i en gruppe, og de med høyskoleutdanning og fagutdannede i de to andre gruppene med tre og fire respondenter i hver gruppe. Alle respondentene var kvinner, med ulik alder og arbeidserfaring.

3.5 Gjennomføring av fokusgruppeintervju

Alle intervjuene ble gjennomført på deltakernes arbeidsplass. Dette ble gjort fordi de ansatte ønsket å gjøre dette i arbeidstiden. Intervjuguiden ble benyttet på alle intervjuene, men det var også nødvendig å følge opp enkelte svar med nye spørsmål eller oppklarende spørsmål. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Noen deltakere bemerket lydopptakeren ved oppstarten av intervjuet, men de ga uttrykk for at de «glemte den» etter hvert og fortalte i ettertid at de hadde følt seg godt ivaretatt og trygge i intervjusituasjonen. Alle deltakerne fikk snakket seg ferdig før neste spørsmål ble stilt. Ved to av intervjuene måtte lydopptakeren startes på nytt igjen etter at intervjuet var ferdig. Respondentene begynte å diskutere aktuelle problemstillinger og de ga godkjenning for at lydopptakeren kunne startes på nytt. Intervjuene varte fra 45 – 60 minutter.

3.6 Etikk

Det er viktig at forskeren følger etiske retningslinjer gjennom hele forskningsprosessen. Som tidligere beskrevet er det viktig at forskeren er bevisst egen forforståelse. I forhold til planlegging og gjennomføring av studiet er det sendt meldeskjema om forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD). Studien er en evaluering av helsetjenesten, og det var ikke nødvendig å søke godkjenning hos Regional komite for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK) før oppstart.

Alle deltakere fikk i forkant av intervjuene et informasjonsbrev (vedlegg 1) som beskriver studiens hensikt og hva det omhandler, og skjema for informert samtykke (vedlegg 2). Når enkeltindivid er gjenstand for undersøkelser, er det viktig at man ser nærmere på de etiske implikasjonene knyttet til forskningen som skal utføres. I følge Leedy og Ormod (2010) er det fire hovedkategorier man må ta hensyn til:

- beskytte for skade
- informert samtykke
- rett til privatliv
- ærlighet mellom profesjonelle kollegaer

Det er viktig å ivareta integriteten til personene som deltar både under og i etterkant av intervjuene. Resultatet fra studien kan publiseres og spres, og da er det viktig at forskeren

tar hensyn til forskningsdeltakernes forventninger, selv om funnene som presenteres er negative eller i strid med omgivelsene (Lervik og Thylen, 2012).

3.7 Vurdering av metodisk kvalitet

I følge Tjora (2012) er det tre indikatorer som kan beskrive kvaliteten innen kvalitativ forskning; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. I tillegg kan man også vurdere to tilleggsindikatorer; transparens og refleksivitet.

3.7.1 Pålitelighet

Det ideelle innen kvalitativ forskning, er en nøytral eller objektiv observatør og forsker. Dette vil være vanskelig å etterfølge, da forskeren har et engasjement og en forforståelse som vil prege resultatene av forskningen (Tjora, 2012). Samtidig kan forskerens engasjement også være en ressurs.

Jeg opplevde det som utfordrende å balansere mellom egen nøytralitet og engasjement i denne studien. I tillegg har jeg en etablert relasjon med informantene som arbeidsgiver og kollega. Dette er noe som kan påvirke funnenes troverdighet og pålitelighet. Likevel la forskerens gode kunnskap og innsikt om organisasjonen og arbeidstakerne et grunnlag for en spissing av spørsmålene i intervjuguiden.

Til tross for at det følges en intervjuguide, er det en mulighet for bias i analyseprosessen. Svar fra respondenten kan tolkes forskjellig av ulike forskere. Jeg prøvde å ta hensyn til dette ved å opptre vennlig og åpent, og unngå mine ordformuleringer og kroppsspråk påvirke intervjusituasjonen. Samtidig har jeg etter beste evne prøvd å gjennomføre analysen uten subjektive vurderinger. Bias kan reduseres ved at flere forskere samarbeider om innhenting, transkribering og analyse av et datamateriale som det er gjort i denne studien (Saunders mfl. 2009).

Bruk av lydopptaker kan påvirke reliabiliteten i en negativ regning. Som jeg tidligere har beskrevet, var det enkelte respondenter som opplevde båndopptakeren som hemmende i begynnelsen, og dette kan påvirke deres svar på spørsmålene. Bruk av båndopptaker kan også sees på som en styrke for studiens reliabilitet, ved at man på denne måten får mulighet

til å kunne sitere ordrett det som respondentene sa (Tjora, 2012). Det er også en mulighet for feiltolkning ved at forsker opptrer ulikt i de forskjellige fokusgruppeintervjuene, men dette ble forsøkt redusert ved å ha en passiv rolle (Saunders mfl. 2009).

3.7.2 Gyldighet

I følge Tjora (2012) er validitet eller gyldighet på norsk noe som forteller hvor relevant de innsamlede dataene er i forhold til studiens hensikt og problemstillinger. I samfunnsforskning er gyldighet relevant innen aksjonsforskning, som kan forstås som en forbedrings- og endringsarbeid. I kvalitative studier kan gyldigheten omhandle hvorvidt forskeren får tilgang til deltakernes kunnskap og erfaring, og om svarene blir forstått eller oppfattet på riktig måte (Tjora, 2012).

Det ble stilt flere oppfølgingsspørsmål for å avklare om forskerne hadde forstått deltakernes budskap på riktig måte, som f.eks. «Forsto jeg deg riktig at du blir mer fornøyd på jobb når...?». Gyldigheten kan være svekket fordi tjenstedesign som begrep og metode er så ukjent for respondentene. Deltakerne har begrenset erfaring med tematikken, og dette kan medføre at det er vanskelig for deltakeren å forklare enkelte forhold og komme med presise uttalelser som gjenspeiler den faktiske koblingen til tjenstedesign.

3.7.3 Generalisering

I de fleste studier generalisering et mål, hvorvidt det er implisitt eller eksplisitt generalisering. Innenfor kvalitativ forskning kan man skissere tre former for generalisering; naturalistisk generalisering hvor man foretar en detaljert beskrivelse i forskningsrapporten slik at leseren selv kan vurdere gyldigheten av studien. Moderat generalisering heller mot det kvantitative, hvor det beskrives for eksempel til hvilke tider resultatene vil være gyldige. Konseptuell generalisering innen kvalitativ forskning brukes til konseptutvikling, typologier eller teorier som har relevans for andre tilfeller (Tjora, 2012).

I dette studiet konsentrerer man seg de ansattes erfaringer med tjenstedesign på et sykehjem, og det vil være utfordrende å generalisere funnene. Studiet baseres på et casestudie, og det kan åpne opp for konseptuell generalisering for å vurdere hvorvidt resultatene kan benyttes til videre konseptutvikling. I følge Eines og Tylene (2012) er ikke hensikten med en kvalitativ studie å generalisere, men å utvide forståelse for et fenomen.

3.7.4 Transparens

Transparens eller gjennomsiktig forskning er knyttet til forskningens troverdighet. Det bør fremgå hvordan undersøkelsene er foretatt, hvilke valg som ligger til grunn, teori som er valgt og eventuelle problemer som har oppstått (Tjora, 2012). I denne studien har det vært forsøkt å opprettholde en høy grad av transparens. Studien beskriver hvordan undersøkelsene er foretatt, inklusjonskriterier og teoretisk grunnlag for diskusjon. Samtidig så reflekteres det over problemer og bias som har oppstått underveis.

3.7.5 Refleksivitet

I følge Tjora (2012), er det viktig med refleksjon knyttet til tolkning av hvordan funnene framkommer. Det er viktig å foreta en iterativ tolkningsprosess, en tolkning av egen tolkning. Forskerens forforståelse bør også tolkes som nevnt tidligere. Forskerens forforståelse i denne studien har vært drøftet med veileder, hvor man har vært ekstra observant på forskerens rolle og hvordan denne påvirkes av omgivelsene. Samtidig har forskeren intern kunnskap om organisasjonen, som det er viktig å reflektere over. Jeg har etter beste evne forsøkt å ha refleksivitet ovenfor det som jeg forsket på.

3.8 Transkribering

Jeg valgte å foreta transkriberingen raskt etter intervjuene ble gjennomført. Dette av hensyn til å ivareta den ferske opplevelsen og notere inntrykk jeg satt med etter intervjuene. I løpet av tiden jeg transkriberte, ble det også reist noen spørsmål rundt hvordan man skulle uttrykke det muntlige til et skriftlig språk. Skulle det oversettes ordrett? (Kvåle, 2009). Jeg bestemte meg for å foreta en ordrett transkribering, hvor jeg også la inn enkelte merknader om opplevelsen rundt intervjusituasjonen, som for eksempel at det tok noen sekunder før respondentene svarte. Det var utfordrende å transkribere dersom respondentene snakket i munnen på hverandre, og det var derfor nødvendig lytte til opptaket flere ganger.

Under transkriberingen fikk jeg ny innsikt og informasjon i tillegg til det jeg oppfattet under gjennomføringen av intervjuene.

3.9 Tematisk analyse

Jeg har valgt å støtte meg til Braun og Clarkes (2006) metode for tematisk analyse. En tematisk analyse er i følge Braun og Clarke (2006) en analyse som skal identifisere mulige tema, foreta en analyse og finne betydningen på tvers av datamateriale som er viktig for å underbygge forskningsspørsmålet. Prosessen i en tematisk analyse beskrives i seks trinn:

- Tilvenning av data
- Generere innledende koder
- Søk av tema i kodene
- Gjennomgang av tema
- Definere og navne tema
- Produsere sluttrapport

Selv om dette er en trinnvis prosess, erfarte jeg at det var nødvendig å bevege seg frem og tilbake mellom trinnene. Analysen er i hovedsak basert på transkriberte datamateriale, egne notater og inntrykk som ble foretatt under intervjuene.

I **Fase 1** i tematisk analyse handler det om å gjøre seg kjent med dataene. I og med at jeg hadde transkribert materiale selv, var det en utmerket måte å bli kjent med dataene. Transkripsjonene hadde jeg skrevet ordrett, og jeg leste det transkriberte materiale gjentatte ganger. I tillegg hadde jeg behov for å lytte på lydfilene flere ganger for å rekapitulere stemningen under intervjuene som for eksempel pause mellom stilt spørsmål og svar, det non-verbale som blir kommunisert. Dette ble notert i marginen på utskriftene. Samtidig så sammenstilte jeg egne notater som ble gjort under intervju for å skape det beste mulig helhetsinntrykket. Videre markerte jeg begrep som gjentok seg, for eksempel “motivasjon” eller “tjenestedesignere”. Jeg synes ikke det var vanskelig å identifisere essensen i svarene fra informantene som kunne brukes for å understøtte mine problemstillinger (Braun og Clarke, 2006).

I **Fase 2** har du gjort det kjent med dataene og har generert en liste over hva som er i dataene og hva som er av interesse. For å ha en god hovedstruktur er det viktig å begrense kodene, og man må foreta en kategorisering. Kategoriseringens formål er å samle kodene som er relevant for problemstillingen i grupper, og som vil danne utgangspunkt for hva vi vil ha med som hovedtemaer i analysen. Ved å gjennomføre en kategorisering, opplevde jeg det som litt problematisk da enkelte koder kunne benyttes innenfor de forskjellige

kategorier for eksempel “motivasjon og involvering”. I kategoriseringsprosessen benyttet jeg meg av A3 ark i forskjellige farger. Jeg valgte bevisst å benytte meg av forskjellige farger for å kunne skille intervjuene. Da jeg var ferdig med en gjennomgang av alle transkripsjonene satt jeg igjen med en liste på 12 koder. Under hele prosessen med koding og kategorisering var jeg bevisst på at kategoriene skulle ha som formål å utvide min forståelse av problemstillingen (Braun og Clarke, 2006).

I **Fase 3** starter når alle data er kodet og sammenstilt. Denne fasen fokuserer analysen på bredere nivå av temaene og innebærer en sortering av forskjellige koder (Braun og Clarke, 2006). A3 arkene som jeg hadde benyttet meg av i andre fase ble et visuelt hjelpemiddel i tredje fase. Kodene ble delt inn i tre hovedkategorier eller overordnede tema, hver med sine underkategorier. Samtidig var det noen tema som ikke hadde en naturlig tilhørighet som ble lagt på vent inntil videre arbeid i analysen (Braun og Clarke, 2006).

I **Fase 4** innebærer en avgrensning av temaene og det blir tydelig at enkelte kandidater ikke er egentlige temaer som for eksempel at det ikke er tilstrekkelig data som de kan støtte seg på. I denne fasen ble enkelte koder forkastet som for eksempel «kunnskap» da det temaet tangerte andre temaer. Andre koder som for eksempel «økonomi» og «bemanning» ble forkastet grunnet avgrensning. I tillegg hadde jeg behov for å gå gjennom datamaterialet ytterligere en gang for å kode ytterligere data som manglet i tidligere etapper. Da dette arbeidet var gjort hadde jeg en god oversikt over de forskjellige temaene og hvordan de passet sammen (Braun og Clarke, 2006).

I **Fase 5** innebærer at man har definerte og navngitte temaer som presenteres i analysen. Jeg gikk tilbake til A3 arkene mine og organiserte funnene mer sammenhengende og konsist hvor de hadde fått arbeidstitler som for eksempel «motivasjon» «endring» «ledelse». Innenfor hvert tema var det også undertema som for eksempel «forventninger» og «informasjon». Dette var med for å klargjøre tema til presentasjon av analysen (Braun og Clarke, 2006).

I **Fase 6** innebærer den endelige analysen og skrive rapporten. Det handler om å formidle funnene dine på en troverdig og logisk måte til leseren (Braun og Clarke, 2006).

4.0 PRESENTASJON AV DATA OG DISKUSJON

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra fokusgruppeintervjuene med ansatte og ledere på et sykehjem som har benyttet tjenstedesign som tilnærming i en endringsprosess.

Funnene er analysert og presenteres tematisk med utgangspunkt i fire ulike spørsmål fra intervjuguiden:

1. Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign de ansattes jobbmotivasjon?
2. På hvilken måte har egen deltakelse og involvering i prosessen bidradd til medvirkning/eierskap?
3. Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign rammebetingelser for lederne?
4. Hva skulle vært gjort annerledes?

4.1 Jobbmotivasjon påvirkes når nye metoder prøves ut

Spørsmålet «Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign de ansattes jobbmotivasjon?» er helt sentralt å få innsikt i for å vurdere om denne metoden har vært vellykket å benytte i endringsprosessene ved dette sykehjemmet.

4.1.1 De ansattes forventninger til «Morgendagens sykehjem»

På spørsmålet om forventninger til «Morgendagens sykehjem», svarte fleste av informantene at det hadde bygd seg opp flere forventninger, men at de opplevde usikkerhet rundt hva prosessen som helhet skulle omhandle. Funnene viste at de ansatte var mer usikre enn lederne med hensyn til kunnskap om hva endringsprosessen skulle føre til og hvilken konklusjon kunne forvente, “..ja, hva som skjer i praksis – eller hva som kommer ut av det med morgendagens sykehjem” (Ansatt 1).

Andre informanter hadde en forventning om at ny organisering rundt «morgendagens sykehjem» skulle bruke kompetansen mer på tvers av avdelingene. Flere ga uttrykk for at de likte dreiningen mot et fokus på hva den enkelte ansatte er god på eller ønsker å jobbe med. I gruppen med ledere hadde prosessen skapt forventninger om at «morgendagens sykehjem» skal skape en bedre organisering av arbeidsdagen. Lederne ga uttrykk for et behov for å vurdere arbeidsoppgavene deres som en helhet for å kunne jobbe mer effektivt

fremover da arbeidsdagene nå ofte er preget av hektiske og kaotiske dager med mange ulike fokus.

4.1.2 Å jobbe med nye metoder i regi av tjenstedesignere

De fleste informantene ga uttrykk for at de så på morgendagens sykehjem som en motivasjonsfaktor, fordi endringsprosessen fokuserer på at situasjonen for pasientene og de ansatte som helhet skal bli bedre. På spørsmål om hva som skaper motivasjon, svarte informantene at det er en positiv prosess, og at ansatte ser frem til å kunne få en bedre og mer hensiktsmessig oppgave - og rollefordeling. Slik som det oppleves i dag er det uklare roller og ansvar knyttet til arbeidsoppgavene, noe de fleste opplever frustrerende.

«Det er viktig for meg som ansatt på et sykehjem at jeg får gjøre ting som jeg er god på, har lyst til så langt det lar seg gjøre. Det kan bli mer attraktivt å jobbe her hvis man ser på det slik»
(Ansatt 2)

«..for noen er jo flink til eller liker en ting som andre ikke liker kanskje igjen, så da hedde det kanskje gått an til å gjøre noe i forhold til det. Kanskje en har mer å gi da, i den oppgaven du blir satt til»
(Ansatt 1)

Flere ledere lot seg motivere av å tenke nytt i forhold til å dele inn arbeidsoppgaver og ansvarsområder i avdelingene. Prosjektet har gitt dem kunnskap og mulighet til å reflektere rundt helt nye måter å løse dagens arbeidsoppgaver på, «at det skal bli en ryddigere dag, egentlig så har jeg sittet å tenkt litt på det at jeg skulle likt å visst resultatet nå – hvordan det blir liksom» (Ansatt 3). «får litt mere guts til å stå på... når du får litt sånn positiv tilbakemeldinger og man snakker litt mer om det så får du mer pågangsmot – rett og slett» (Ansatt 3).

«Vi kan trekke ned månen – det at vi nå har mulighet til å se ned på hva er det vi egentlig holder på med» (Ansatt 8). Lederne oppsummerer at de synes det er motiverende og unikt arbeid med tjenesteutvikling på en sånn måte. «At det blir en bedre service, en bedre tjeneste og en bedre kvalitet» (Ansatt 4).

Andre ansatte beskriver at det å få bli sett på som en ressurs for å skape en bedre arbeidshverdag er viktig, og helt nødvendig hvis man skal skape et bedre tjenestetilbud.

Flere ga uttrykk for at det i dag dessverre ikke er en selvfølge å fokusere på den enkelte ansattes ressurser og etterspørre disse. «Alle gjør alt». Informantene forteller at de ønsker arbeidsdager som er mer rolle- og oppgavefordelt, og at input av nye utfordringer virker motiverende i jobben. «Når vi har sånne dager (workshop) så gir det ekstra input, du får noe annet liksom, det går an og at man tar tak i seg selv for det kan man for å se om det funker» (Ansatt 5).

Kollektiv motivasjon fremmes når de ansatte jobbet sammen i «workshops» med tjenestedesign. Flere ga uttrykk for at de synes det var synd at ikke alle deltok i alle ledd av prosessen da de mente det er viktig at flest mulig av kollegaer fra samme avdeling er deltakende under workshops eller lignende. De påpekte at det blir lettere å snakke om det man har opplevd i et fellesskap, noe som igjen skaper motivasjon og mer pågangsmot i gruppa som helhet. Alternativt mente de at det er utfordrende for enkeltpersoner å forsøke «å dra lasset» alene. «Motivasjon og informasjon med ny kunnskap» (Ansatt 2).

Informantene beskriver at de har et generelt inntrykk av at kollegaene er positive, fordi de opplever sjelden at noen sier klart “nei” til å delta, uansett hvor lite lyst man har.

Andre hadde klare forventninger om at det kan skapes en ny organisasjonsstruktur i avdelingene. De fortalte om en engasjert gjeng med ansatte som åpent kunne evaluere status og forslag i plenum slik at man oppnår endringer. Samtidig ga flere uttrykk for at de hadde forventninger til en fremtidig organisering med fokus på økt kvalitet til det beste for pasientene. «... jeg forstod det sånn at det var en ganske stor investering det som ble gjort for å finne ut av hva vi kan gjøre videre, og bli bedre på» (Ansatt 2).

På den andre siden forteller noen hva som ikke gir at det kan virke demotiverende at det pågår mange prosjekter parallelt ved sykehjemmet. De ga uttrykk for at det er utfordrende å skulle engasjere seg og følge med på alt som foregår dersom det blir for mange fokus på en gang. «Skjer mye, noen ganger for mye på en gang, men tiden til å evaluere er et lite minus med» (Ansatt 5).

Både ledere og ansatte forteller at erfaringene med tjenestedesign som metodikk har gitt dem en viktig innsikt i at tjenestene som ytes, dessverre er veldig fragmentert slik sykehjemmet drives i dag. De synes det er motiverende å jobbe kreativt hvor man har

jobbet metodisk for å se nye løsninger uten å fokusere på økonomi. Denne måten å jobbe på, har muliggjort en løsningsorientert tilnærming med pasienten i sentrum. Spesielt lederne fremhever dette som motiverende, noe som igjen har medført en større åpenhet og skapt rom for nytenkning. «... det er ikke alltid når du går oppi det at du klarer å se løsningene selv – en enklere løsning» (Ansatt 5).

Informantene beskriver at tjenstedesign var nytt for dem, men de opplevde det interessant – og engasjerende. Flere fortalte entusiastisk at de hadde lært nye verktøy, brainstorming og kunne organisere ideene det på en annen måte i dag slik at det gir mening i etterkant. «De visualiserer godt synes jeg» (Ansatt 4). «Å tenke i ander baner – det finnes faktisk andre løsninger. Litt aha opplevelse» (Ansatt 6).

Flere av de ansatte fortalte at det var motiverende å få besøk av tjenstedesignere som var oppriktig interessert i å skape en bedre situasjon på sykehjemmet, både for pasientene og de ansatte. Å få besøk av folk «utenifra» har gitt et nytt innblikk i egen organisasjon, som igjen har ført til økt forståelse og motivasjon for arbeidet som skal utføres.

4.1.3 Leders motivasjon: Leders rolle som motivator

Lederne fortalte at de var bevisst viktigheten av å være en rollefigur i forhold til de ansattes motivasjon for det endringsarbeidet de samarbeider om. Noen av de ansatte påpekte at dersom de har en leder som ikke er flink til å formidle kunnskap og informasjon om endringene som foregår, er det utfordrende å finne motivasjon som arbeidstaker. Samtidig så forteller informantene det er viktig at lederen har et genuint ønske om en positiv endring. Det fremkommer også at ovenfor arbeidstakere er informasjon en viktig kanal for å få overført ny kunnskap eller innsikt til arbeidstakerne. Informantene gir inntrykk av at avdelingslederne har jobbet noe ulikt med kunnskapsoverføringen til de ansatte – og involvering av alle i denne prosessen. «... hun er borte og med på forskjellige ting, men jeg vet ikke hva det gjelder eller om det gjelder oss» (Ansatt 2).

Lederne forteller at det å være i et lederteam forplikter. De forteller at de føler de bør være lojale til det som bestemmes, men også lydhøre for innspill fra de ansatte på hver avdeling. Flere av lederne har vektlagt viktigheten av å legge til rette for dialog og innspill fra de ansatte i hverdagen. «... vi må være den som står rakrygget om at dette er en prosess som

vi skal gjennom og vi skal være motivatorer oppi dette er kjempeviktig» (Ansatt 4).

4.1.4 Diskusjon

På spørsmålet « Hvordan påvirker bruk av tjenstedesign de ansattes jobbmotivasjon» ble funnene delt inn i tre kategorier knyttet opp mot forventninger, tjenstedesign og leder som motivator. Begrunnelsen for forskningsspørsmålet er å få avklart om tjenstedesign har betydning for arbeidstakeres motivasjon og hvilken rolle lederne har i denne sammenhengen. Studiens funn vil bli diskutert i lys av relevant teori for å besvare denne problemstillingen.

«Morgendagens sykehjem» - om motivasjon og tjenstedesign

Motivasjonsteoriene kan deles opp i innhold og prosessteorier. Dette forklares som hva som motiverer individet og hvorfor og hvordan individet styres i en retning av en bestemt atferd (Hein, 2009). I følge Brochs-Haukedal (2010) kan indre motivasjon anses som drivkraft for menneskers atferd. Dette stammer fra enten aktiviteten i seg selv, eller fra et indre behov i individet. Når individet står ovenfor valgsituasjoner vil de automatisk vurdere sannsynligheten for hvilket alternativ som fører til ønsket belønning. Funnene i studien viser at mange av de ansatte selv ønsker å jobbe med arbeidsoppgaver hvor egne kvalifikasjoner eller ønsker blir vektlagt. Ved å legge til rette for dette, opplever de å bli ansett som en viktig ressurs i tjensteproduksjonen ved sykehjemmet. Med dette forstås at ansatte gjerne velger arbeidsoppgaver som fører til økt belønning og motivasjon. De ansatte vil på denne måten få økt jobbmotivasjon gjennom å få utfordringer knyttet til individuell interesse eller fagkompetanse. Dette igjen kan bidra til motiverte arbeidstakere ved at den nye organiseringen og lederen vektlegger den enkelte ansattes interessefelt og kompetansegrunnlag (Hein, 2009).

Erfaringer i denne prosessen har vært at de ansatte savner at deres kunnskap blir etterspurt og verdsatt. De går ofte hjem fra arbeid med høye skuldre for at de ikke har fått utført alle arbeidsoppgavene som står på arbeidslisten, men at de ofte har en formening om hvordan arbeidet burde vært utført.

En av de indre motivasjonsfaktorene er forventningsteori som beskriver menneskelig atferd basert på hvilken konsekvens de forskjellige handlinger har. Mennesket velger

bevisst atferd som fører til ønsket belønning og motivasjon er en funksjon av prestasjoner. Forventningsteori beskriver hvordan mennesker blir motivert til arbeidet, når forventningene deres står i samsvar med det de ønsker å få ut av jobben sin. I følge Vroom (1964) vektla hans teori hvordan de ansattes vurdering av egen bidrags- og belønningsbalanse, hvor ansattes motivasjon til arbeidet samsvarer med hvor verdifull belønningen er i forhold til ytelse. Ansatte beskriver at de har forventninger til hva «Morgendagens sykehjem» skal inneholde, både individuelt og kollektivt. Disse funnene kan tolkes dithen at de ansatte har en sterk valens ved at de vet hvordan arbeidshverdagen er og at de blir motivert med tanke om en ny og bedre arbeidshverdag. På den andre siden viser funn at ansatte også opplever usikkerhet som kan virke demotiverende ved at de ikke vet hva endringene medfører. Instrumentaliteten som skal vise sammenheng mellom arbeidstakernes prestasjon og belønning kan anses som svekket av den grunn (Hein, 2009).

Det blir ofte utarbeidet klart definerte mål når prosjekt planlegges og "Morgendagens sykehjem" er ikke noe unntak fra en slik tilnærming. Ved å arbeide på denne måten i samarbeid med tjenstedesignere, etter tjenstedesignprinsipp er det vanskelig å spå utfallet. Målet og utfallet krever at man først har gjennomført en fase for å få god innsikt når det gjelder å forstå hvor "skoen trykker". Å arbeide i en iterativ innsiktsfase kan oppleves frustrerende for arbeidstakerne, eller som tjenstedesignerne kaller "fuzzy front end".

Funnene i studien viser at de ansattes positive forventninger til endringer ved sykehjemmets drift og organisering, ble svekket fordi de ansattes kunnskap om prosessen som helhet ikke har vært optimal. Flere ga uttrykk for at de savnet informasjon om resultatene av tjenstedesignernes arbeid underveis i prosessen. Fredric Herzberger (Brochs-Haukedal, 2010) sin to-faktor teori, mener man at det må foreligge en sammenheng mellom hygiene- og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene må være tilstede hele tiden og i tillegg må man supplere med motivasjonsfaktorer for å skape handlingsrom for innovasjon og overskuddsatferd. Respondentene ga et noe unyansert bilde av i hvilken grad både hygiene- og motivasjonsfaktor er tilstede eller ikke i dagens organisering. Funnene indikerer imidlertid at begge aspektene er mangelfullt tilstede i dag, da respondentene ga klart uttrykk for at de ~~ønsker~~ er motivert for en ny organisering og nye arbeidsoppgaver.

Mange av hygiene faktorene er allerede oppfylt ved dagens drift og organisering, men det er ofte de mellommenneskelige forhold og forhold til lederne som kan være svak eller mangelfull. Dette vil gjenspeiles i motivasjonsfaktorene, og funnene i studien understøtter dette ved at de ansatte beskriver ulike forhold avhengig av hvilken avdeling de arbeider ved.

De ansatte opplever lavere grad av motivasjon når arbeidsoppgavene er fragmentert og jobbsituasjonen oppleves lite helhetlig. Flere uttrykker at dagens organisering medfører at man får mindre mulighet til faglig utvikling, noe som igjen kan føre til lavere kvalitet på tjenesten. Ansatte havner i en indre konflikt med seg selv, da de fleste har et genuint ønske om å utføre helsetjenester av høy kvalitet.

I jobbkarakteristikkmodellen til Hackman og Oldham (1980) handler det om å styrke ulike motivasjonsfaktorer i selve jobben. Hvilke faktorer som påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner, vil imidlertid variere fra person til person. Det er fem sentrals elementer: ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. Funnene i studien viser at de ansatte opplever en arbeidshverdag som er preget av at “alle-gjør-alt” i forhold til arbeidsoppgaver. Det er i tillegg et manglende fokus på deres ferdighetsevner og kompetansegrunnlag, noe som svekker deres jobbmotivasjon. Arbeidshverdagen oppleves fragmentert, hvor arbeidsoppgavene og tjenestene som utøves bærer preg av mangelfull helhetlig struktur – og innhold. Jobbmotivasjonen til noen ansatte blir også redusert i situasjoner der de ikke opplever å få tillit og autonomi knyttet til arbeidsoppgaver de skal utføre. Andre forteller likevel at det å oppleve tillit og autonomi, er svært viktig for dem. Det er viktig som leder å merke seg denne ubalansen siden mennesker ofte sammenligner seg med andre, og skjevhet kan skape ubalanse og frustrasjon i arbeidsmiljøet (Adams, 1963).

Tjenestesign og motivasjon

Tjenestesign er design av tjenester som omhandler å planlegge og å organisere mennesker, infrastruktur, kommunikasjon og fysiske komponenter slik at det samlet gir en høyere verdi og kvalitet for både tjenestetilbyder og mottaker (Norsk Designråd, 2012).

Tjenstedesignprosessen inneholder fem element; brukerorientert, samskaping, sekvensering, bevisende og holistisk.

Fokuset på brukerne og deres individuelle erfaringer, behov og daglige vaner er et utgangspunkt for tjenstedesign (Clatworthy, 2013). Funnene i studien viser at alle respondentene beskriver at tjenstedesign var nytt for dem. De opplevde det interessant og engasjerende å samarbeide med personer med en annen fagbakgrunn enn dem selv. I tillegg hadde de en klar formening om at dagens organisering av tjenesten ikke er optimal, både for de ansatte og for pasientene. Ved å benytte tjenstedesign som metode, fikk man imidlertid ny innsikt i egen organisasjon som man ellers ikke ville fått.

Tjenstedesign fokuserer på viktigheten av å involvere alle de berørte partene, både brukere, eiere, ledere, fagområder for å utforske og definere tjenesten (Stickdorn og Schneider, 2011). Man skal jobbe med mennesker og ikke for mennesker. Respondentene ga uttrykk for at de opplevde et engasjement på tvers av avdelingene, hvor de åpent kunne evaluere og komme med forslag til endringer i plenum. Slikt samarbeid førte til at de ansatte fra samme organisasjon samles når man benytter seg av tjenstedesign som tilnærming og metode. I tillegg til kreativ jobbing og idemyldring på tvers av ulike yrkesgrupper, kunne dette bidra til en videre positiv utvikling av arbeidsmiljøet ved sykehjemmet (Edman, 2011).

De ansatte forteller om positive erfaringer med deltakelse i workshop, noe som også bidro til å skape en felles verdiforståelse og eierforhold til designprosessen. På den andre siden synes de det var synd at ikke alle kunne delta like mye i alle ledd av prosessen. Kollektiv motivasjon fremmes når ansatte jobber sammen i workshops i samarbeid med tjenstedesignere. Lederne ga uttrykk for det samme, og i tillegg vektla tjenstedesignerne en løsningsorientert tilnærming hvor både ansatte og pasienter ble satt i sentrum. (Stickdorn og Schneider, 2011). En svakhet med tjenstedesign er akkurat det som er dens styrke også – en bred brukerinvolvering. Ved at man prioriterer mye ressurser til innsiktsfasen og kartlegging er det krevende med tanke på kostnader og i noen tilfeller i forhold til å opprettholde faglig forsvarlig tjenestetilbud da mange ansatte deltar i innsiktsfasen (Strømmen, 2014).

Alle respondentene ga uttrykk for at det å jobbe med tjenstedesign, ga dem verdifull innsikt i egen organisasjon. Man klarte å identifisere hva man er god på og hva man må

forbedre. Tjenstedesign er en dynamisk prosess hvor det handler om å se tjenesten steg for steg, kontaktpunkt for kontaktpunkt, hvor interaksjon mellom tjenestemottaker og tjenesteutøver. Fagtermen kaller dette “touchpoint”. Når man klarer å gå inn i hvert av touchpointsene vil det skape et overblikk over hvordan tjenesten utøves og hvor det oppstår utfordringer som må utbedres eller endres. I denne fasen lages ofte et visuelt materiale som for eksempel service blueprint. Som ofte anses som nyttig og hensiktsmessig. Med blueprint menes en visuell oversikt som viser prosessen som ligger bak de kritiske punktene i tjenesten. Dette vil skape en økt forståelse for hvordan tjenestens touchpoints henger sammen og hvilke aktører man må forholde seg til (Stickdorn og Schneider, 2011).



(Designit Oslo)

Enkelte ansatte ga uttrykk for at visuelle verktøy, gjorde det enklere å få oversikt over prosessene som helhet. Lederne har en viktig oppgave med å formidle den informasjonen de innehar om endringsprosessen til sine ansatte (Stickdorn og Schneider, 2011).

Lederne opplevde samarbeidet med tjenstedesignere som en mulighet for å visualisere det vi egentlig holder på med knyttet til daglig drift og organisering. Slikt materiell skaper en felles forståelse, og den binder sluttbrukeren og tjenesteutøveren tettere sammen (Edman, 2011). Respondentene ga uttrykk for at de opplevde møtet med tjenstedesignerne som positivt og motiverende ved at de viste en oppriktig interesse for deres arbeid. Det å lage fysiske gjenstander gjør en immateriell og kanskje u håndgripelig tjeneste mer håndgripelig. Med dette menes at gjennom prosessen har det vært laget visuelt materiale basert på innsikten som er gjort. Det visuelle materiale kan for eksempel være en service

blueprint som er illustrert over, eller plakat og buttons. Hensikten med fysisk materiale er å gjøre tjenesten visuelt og forklare den på en annen måte enn ord (Stickdorn og Schneider, 2011).

Flere ledere lot seg motivere til å tenke nytt i forhold til egne og ansattes arbeidsoppgaver og ansvarsområder i avdelingen og enheten for øvrig. Det å jobbe med tjenstedesignere har gitt lederne ny kunnskap og muligheter. Andre ga uttrykk for at det å få innsikt i ansattes egenskaper, vil bidra til at avdelingene som helhet kan yte bedre tjenester. De ansattes samarbeid og kunnskap om hverandres kompetanseområder, kan i følge Clatworthy, (2013) bidra til større og bredere perspektiv på samfunnet og omgivelsene når tjenesten skal utvikles videre. Tjenstedesign vil ha bedre effekt dersom hele organisasjonen følger dens metodologi, slik at alle er i samme modus (Strømmen, 2014).

Hvordan skal ledere motivere høyt spesialiserte arbeidstakere?

Hein (2009) karakteriserer høyt spesialisert arbeid som arbeid som kun kan utføres av en person som har en gitt akademisk kunnskap og erfaringer knyttet til dette. Christensen (2007) er av den oppfatning at kunnskapsarbeiderne har et behov ytterligere motivasjonsfaktorer enn hva tradisjonelle teorier legger til grunn. Dette fremkommer i form av TURPAS-modellen. Dette innebærer at kunnskapsarbeideren må oppleve tilhørighet, utfordrende oppgaver, rimelighet, prestasjon, autonomi og selvaktualisering. Hein (2009) har inndelt arbeidstakerne i fire kategorier primadonnaen, prestasjonstripperen, pragmatikeren og lønnsnettakeren. Hver av disse har sin egen motivasjonsprofil.

Funnene viser at lederne anser seg selv som viktige rollemodeller i forhold til ansattes jobbmotivasjon. På denne måten vurderer lederne at det er deres oppgave å være motivator for de ansatte. For å kunne inneha en slik rolle, må de kjenne sine ansatte godt. Ledernes kunnskap og relasjon til den enkelte arbeidstaker er veldig avgjørende for å få alle med seg som positive drivkrefter i endringsprosesser. Studien viser at ansatte ønsker å bli anerkjent som en viktig ressurs og at deres individuelle og kollektive kompetanse benyttes konstruktivt. Lederne har fått økt innsikt om de forskjellige ansatte gjennom deltakelse på workshops og å ha en divergent holdning. Deres nyervervede innsikt om sine ansatte kan

da bidra til kompetansemobilisering i de ulike avdelingene – og på sykehjemmet som helhet på tvers av de ulike avdelingene (Hein, 2009).

Det er beskrevet tidligere at ansatte opplevde en økt jobbmotivasjon når de i fellesskap opplever å ha en god arbeidsdag. Når arbeidstakere opplever et kollegialt fellesskap - lik forståelse for arbeidets art er det også enklere å oppnå god kvalitet på arbeidet en utfører. Når betydningen av det kollektive samholdet løftes, skapes det en “vinnerstemning” på jobben og motivasjonen øker (Hein, 2009). Studien viser også at enkelte arbeidstakere oppfatter seg selv som institusjonalisert, ved at man kun har fokus på oppgavene som skal utføres med et instrumentelt fokus. Dette medfører at arbeidets art gir mindre mening og er hemmende for egen jobbmotivasjon. Arbeidstakere opplever dette utfordrende og gir uttrykk for at dette fokuset virker demotiverende i forhold til å fokusere på behovet for endring. Hersey og Blanchard (1977) er av den oppfatning at arbeidstakere gir uttrykk for dette i form av usikkerhet, mens Hein (2009) mener det kan komme i uttrykk gjennom frustrasjon. Dette kan for eksempel være at det skal hentes varer på lager, selve arbeidsoppgaven er hensiktsmessig da avdelingen har behov for påfyll. Spørsmålet er hvem som skal hente varene? Er det de med høyest kompetanse for eksempel avdelingssykepleierne eller spesialsykepleiere? Hvordan man bruker kompetansen til å utføre spesifikke arbeidsoppgaver er i dag mer tilfeldig og styrt av et instrumentelt fokus – enn behovet.

4.1.5 Oppsummering

I følge Hackman og Oldhams (1977) jobbkaraktistikkmodell er det fem sentrale kjennetegn som er avgjørende for i hvor stor eller liten grad arbeidstakere opplever trivsel og motivasjon i arbeidet de utfører. Funn i studien viser at arbeidstakere i liten grad har mulighet for å benytte sine ferdigheter og personlige fagkunnskaper optimalt i jobben. Arbeidsoppgavene er fragmentert, og de opplever lav grad av påvirkningsmulighet. Fragmenterte arbeidsprosesser vil redusere de ansattes mulighet for å se helheten i det viktige samfunnsoppdraget man skal løse. Respondentene opplever autonomi i variert grad og tilbakemeldinger individuelt, hvor leders holdning til egen rolle er av betydning. I følge Adams (1963) er det viktig at arbeidstakere opplever rettferdighet eller likeverd. Respondentene opplever variert og individuell grad av autonomi, noe som kan skape ubalanse, hvor ubehag og frustrasjoner oppstår. For å unngå dette er det viktig at lederne

har en god kommunikasjon med sine arbeidstakere, og sørger for at alle har forstått informasjonen slik at man unngår at ubalanse oppstår.

Studien viser at flere ønsker en ny organisering og de har forventninger til resultatet av prosjektet. De gir samtidig uttrykk for at det å bli sett på som en ressurs innenfor det som de ønsker å arbeide med, oppleves veldig positivt og er etterlengtet i kollegiet. Samtidig er det usikkerhet rundt hvor prosjektet ender; hvor mye kreves det av dem som arbeidstakere? Samsvarer innsatsen med belønningen?

I Produktivitet- gir grunnlag for vekst og velferd (Finansdepartementet, 2015) anbefalt at man benytter seg av tjenstedesign som endrings- og omstillingsverktøy i det offentlige, og brukerinvolvering er helt sentralt (Stickdorn og Schneider, 2011). Brukerinnsikt skapes ved at tjenstedesignerne benytter seg av tre komplementære metoder: å se, høre og være (Edman, 2011). Respondentene ga uttrykk for at de opplevde å bli sett av tjenstedesignerne, i forhold til hvordan tjensteproduksjonen er i dag både positive og negativt. Samtidig ga dette også en mulighet til å fokusere på hva de ønsker og trenger for å kunne utvikle en god tjensteproduksjon. Respondentene var delaktig gjennom workshops og dybdeintervju, hvor deres opplevelse ble avdekket og skapte innsikt i egen organisasjon. Dette opplevde respondentene positivt. Å lytte til tjenstemottakeren, prøve det ut, selge og oppleve tjenesten, er viktige element i prosessene som tjenstedesignere leder. Tjenstedesign starter nettopp med å få en god forståelse ved å avdekke både ansatte og pasientenes erfaringer og opplevelser (Clatworthy, 2013).

4.1.6 Konklusjon

Første forskningsspørsmål om hvordan bruk av tjenstedesign påvirker de ansattes jobbmotivasjon ble delt opp i tre underliggende spørsmål. Motivasjon er et komplekst og subjektiv fenomen, hvor det er viktig å se den i sammenheng med andre styrende elementer.

Det som fremkommer i denne studien, er at lederne i variert grad informerer og involverer de ansatte. I de tilfellene hvor dette utelates, opplever arbeidstakerne en høyere grad av frustrasjon og er mindre motivert for endring og omstilling. I tillegg viser funnene i studien at lederne har mangelfull kompetanse knyttet til analyse av de ansattes kompetansenivå, personlige egenskaper og hvordan disse ressursene bør utnyttes bedre i den enkelte

avdeling. Ved at man erfarer en variert informasjons- og medvirkningsgrad kan tyde på at organisasjonen ikke er i balanse i forhold til å ta inn over seg tjenstedesign som metode for endring (Strømmen, 2014). I tillegg viser nettopp funnene at de ansatte gir uttrykk for at en bedre utnyttelse av den enkeltes egenskaper og ferdigheter, vil virke motiverende for de fleste. Dette betinger imidlertid en helt ny organisering av både ansvar – og oppgavefordeling ved sykehjemmet.

Tjenstedesign var nytt for alle deltakerne, men alle opplevde det som en positiv metode av ulike årsaker; enkelte arbeidstakere verdsatte at det kom noen utenifra egen organisasjon, som viste en genuin interesse i hva deres arbeid går ut på. Dette er en av styrkene til tjenstedesignere, ved at de har en ufarlig tilnærming samtidig som de utviser en genuin nysgjerrighet på enkeltindividet. Andre opplevde det positivt og nyttig å få visualisert tjenesten og at man har fått ervervet seg ny kunnskap i måter å løse arbeidsoppgaver på.

4.2 Medvirkning

Spørsmålet «På hvilken måte har egen deltakelse og involvering i prosessen bidradd til medvirkning/eierskap?» kan gi viktig funn og belyse eierskap og endringskapasitet i prosessen. Samtidig er det viktig å få innsikt om hvordan arbeidstakere opplevde deltakelse og om de har fått økt kunnskap om tjenstedesign.

4.2.1 Involvering og deltakelse i workshop

Informantene forteller at de har deltatt på en eller flere workshops. De beskriver nærmere at det var en ny måte å jobbe på, noe som de opplevde både positivt og spennende.

«Deltakende, tilstede og deltakende» (Ansatt 7).

Informantene beskriver også at det var frie tøyler i forhold til hva morgendagens sykehjem skulle bestå og inneholde, som en positiv opplevelse hvor man fikk lov til å være kreativ og det fremkom mange ideer. Samtidig verdsatte informantene å kunne få “sette pasientens behov” i første rekke.

Informantene forteller også at omgivelsene har betydning for resultatet av workshopen, hvem man er satt sammen i gruppe med og ikke. Etter første workshops var det enkelte ansatte som har hatt en negativ opplevelse, men at ved neste workshop var det en annen gruppesammensetning og da var det positivt.

Lederne forteller at de hadde opplevd egen deltakelse i workshop som en positiv opplevelse hvor det fremkommer både graden av egen delaktighet og at man fikk innsikt i mange perspektiver. Samtidig så understrekes det stor deltakelse fra ansatte, men de hadde et ønske om at det kunne vært mulighet for enda flere. «... å få med alle som jobber på huset» (Ansatt 4).

Lederne forteller videre at de har fått tilbakemelding fra ansatte om at det har vært en positiv opplevelse for ansatte og at man er spent på hva tjenstedesignerne kommer frem til.

4.2.2 Eierskap til prosessen

Andre informanter ga uttrykk for at selv om de var deltakende i en eller to workshops, var det et tap å ikke få mulighet til å være med på alle. Ansatte følte de mast noe av kontinuiteten eller utviklingen av prosjektet, som igjen skaper mindre eierforhold til prosessen/prosjektet. «vi er kanskje ikke de rette som kan påvirke» (Ansatt 8). «selve prosjektet har ikke stoppet opp, men vi har ikke vært med på det» (Ansatt 8).

Noen informanter forteller at det å få mulighet til å delta i workshops, rører noe ved tankesettet da det påvirker andre ting man er involvert i. Andre informanter mente at de hadde fått deltatt og kommet med sine meninger, selv om de ikke hadde deltatt på hver workshop. Ansatte kaster også et tilbakeblikk over at de tidligere ikke har vært så pass involvert i utviklingsprosesser som de er nå

Enkelte informanter har deltatt i dybdeintervju med tjenstedesignerne – og opplevde dette som positivt, «..man føler man blir hørt da...»(Ansatt 2).

Informantene forteller at det opplevdes utfordrende å arbeide i en slik prosess, sammen i en gruppe – da det er nødvendig at alle parter er like deltakende. Samtidig så var ikke gruppedynamikken et hinder for kreativiteten. Andre informanter poengterer viktigheten

at man får lov til å være med og medvirkende i prosessen som viktig – at det ikke er noe som kommer fra ledelsen og tvinges gjennom. «..kanskje folk tenker nytt da, istedenfor at folk får det rett i ansiktet...» (Ansatt 1).

Lederne gir uttrykk for at de har vært involvert og medvirket gjennom hele prosessen – både i form av møtevirksomhet og via epost.

4.2.3 Endringskapasitet og endringsvillighet

Informantene forteller at enkeltindividets holdninger er viktig for å se mulighet for endring. Når man over en periode har arbeidet i en helseinstitusjon så er det lett for å bli institusjonalisert og man gror fast i et mønster, hvor man mister fleksibiliteten. «De er veldig lite fleksible, det en ser er at det er veldig personavhengig, at de er veldig lite flinke til å se hva kan jeg gjøre eller?» (Ansatt 7).

Informantene forteller også at det oppleves store kulturelle forskjeller mellom hver avdeling. Ved enkelte avdelinger oppleves det at ansatte – kollegiet – har bestemt seg for at prosjektet morgendagens sykehjem er bare tull. At hvert gulvbelegg har sin egen kultur. Andre informanter beskriver at de allerede har en positiv opplevelse i prosjektet – dette med frivillighet - som bidrar med å fremme endringsvilligheten ved at man allerede høster resultater. Informanter forteller videre at de ansatte som ønsker å oppnå en endring – opplever det vanskelig å komme gjennom til sine kollegaer både i forhold til informasjon og inspirasjon.

“... mener det er avgjørende å rekruttere en pådriver på hver avdeling dersom prosessen skal drives godt i fremover. Hvis den pådriveren får med seg 2-3 stykker kan du få til ALT!”
(Ansatt 5)

Lederne forteller at det er viktig at ansatte får være med selv å utforme en del av tiltakene eller endringene, for å forebygge eller hindre at ansatte blir motarbeidete. Videre så vektlegger lederne deres rolle å kunne skape mulighet rom for samtale med den enkelte ansatte for å finne ut av mulig årsaker til endringsvegring. Ofte kommer slike uttrykk når den enkelte ansatte opplever utrygghet.

Lederne har også en sentral rolle når det gjelder og frem å snakke prosjektet og skape kontinuitet. «... hele tiden virke sånn positiv og ikke minst snakke om dette... vi må ha fokus på det hele tiden» (Ansatt 4).

4.2.4 Informasjon

Informantene forteller at i slike prosesser er informasjon særdeles viktig. De gir uttrykk for at i enkelte sammenhenger har det vært tilstrekkelig informasjon mens i andre sammenhenger har det vært mangel på sådan. I enkelte tilfeller har man benyttet husmøter (avdelingsmøter) som informasjonskanal og gjennom egen refleksjonstid på de respektive avdelingene. «..hvis alle hadde fått den samme informasjonen som meg så hadde det vært noe» (Ansatt 2).

Informantene forteller også at egen deltakelse i prosjektet har vært en medvirkende i forhold til informasjonen man har fått. Andre informanter forteller at de har på eget initiativ innhentet informasjon via sykehjemmets egen blogg og sosiale medier.

Informantene forteller at den manglende informasjonen, om hva tjenstedesignerne fant under workshops, intervjuer med mer medfører usikkerhet i forhold til prosjektet. Samtidig sier informantene at informasjonsmangel medfører at de får lite tid til å reflektere over prosjektets innsikt og egen innstilling til endring. «... da fra en også tenke litt selg og endre litt omstilling oppi hodet» (Ansatt 1).

Informantene forteller også at de har fått informasjon om frivillighetstjenestens som også er en del av prosjektet morgendagens sykehjem.

Lederne forteller at de har fått mye informasjon om prosjektet og prosessen. Samtidig så forteller lederne at informasjon om hvilke funn tjenstedesignerne hadde gjort ikke kom klart nok ut til lederne, noe som medførte vanskeligheter med å videreformidle informasjonen. «..at for meg som leder så synes jeg kanskje ikke akkurat de funnene som Designit gjorde kom godt nok ut til meg, og da blir det vanskelig å informere videre» (Ansatt 4).

Lederne forteller at viktigheten av informasjonsoppfølging gjennom hele prosessen sørger for kontinuitet og fremdrift, og at man får oppklart uklareheter på et tidlig tidspunkt.

4.2.5 Diskusjon

På spørsmålet «På hvilken måte har egen deltakelse og involvering i prosessen bidradd til medvirkning/eierskap?» ble funnene delt inn i fire kategorier knyttet opp mot involvering og deltakelse i workshops, eierskap til prosessen, endringskapasitet/villighet og informasjon. Begrunnelsen for dette forskningsspørsmålet er å få belyst om den enkeltes arbeidstakers deltakelse og involvering har sammenheng med eierskap og endringskapasitet. Samtidig er det også viktig å få kunnskap om hvordan tjenstedesign har vært en pådriver for dette. Det vil bli benyttet relevant teori for å besvare dette spørsmålet.

Endring og tjenstedesign

Kotter (2007) beskriver åtte hovedmomenter for hva som skal til for å lykkes med en endringsprosess. Innenfor teorier om tjenstedesign omfatter tjenstedesignprosessen fem prinsipper (Stickdorn og Schneider, 2011). Funnene i studien viser at det var flere arbeidstakere som hadde deltatt på en eller flere workshops. De opplevde denne deltakelsen som positiv, spennende og lærerik. Når arbeidstakere blir inkludert fra første stund og deres kunnskap eller innsikt i tjensteproduksjonen verdsettes, skapes det en motivasjon og drivkraft for endring fordi arbeidstakerne innser eller erkjenner et behov for endring (Kotter, 2007). I helsetjenestene brukes ofte begrepet “brukeren” synonymt med pasient. I denne sammenhengen er også ansatte å betrakte som brukere, og deres innspill er viktig for å skape et eierforhold i prosessen (Stickdorn og Schneider, 2011). Det har vært gjennomført flere workshops, men det har ikke alltid vært de samme ansatte som har deltatt på alle sammen. De som har deltatt gjennom hele prosessen, på flere workshops, beskriver dette som veldig positivt. Dette har vært med på å skape en dynamikk og samskaping som har medført en iterativ prosess som har pågått over en tidsperiode (Stickdorn og Schneider, 2011). Arbeidstakerne har også påpekt at det var tilfeldig hvem som fikk delta på workshops, og at dette har skapt en opplevelse av mindre kontinuitet og informasjon for de som ikke fikk delta på alt gjennom hele prosessen. En bred involvering er også ressurskrevende. Tjenstedesign er et relativt nytt område og det er lite dokumentert både i forhold til effekt og kvalitet. Dette er to viktige områder som man bør kunne dokumentere (Strømmen, 2014).

Deltakelse på workshops fremmet positiv kreativitet gjennom felles idègenerering for de ansatte. Arbeidstakere som fikk mulighet til å delta i de kreative prosessene, erfarer dette som positivt (Edman, 2011). Kunnskapen de innehar danner grunnlag for kreativitet, som igjen fremmer nytenkning og verdiforståelse hvor man klarer å skape et kreativt rom (Hein, 2009). Arbeidstakere på sykehjemmet opplever en fragmentert arbeidshverdag, hvor det er lite rom for å delta i alle ledd av tjenesteproduksjonen. Dette medfører at de går med en konstant følelse av og “komme til kort”. Funnen i studien viser at arbeidstakere opplever det positivt å få mulighet til å prioritere pasientens behov og ønsker. Et mindre fokus på det instrumentelle og rutinepregete, vil på denne måten virke jobbmotiverende for de ansatte i tillegg til bedre kvalitet i tjenestene. Dette fokuset fremkommes ved bruk av kreativitet og bred involvering av pasient og ansatte for å skape innsikt i tjenesten (Stickdorn og Schneider, 2011). Greenberg og Baron (2008) kan endringsprosesser være utfordrende i forhold til økonomi og effekt – da det også kan være kostnadsførende å gjennomføre endringsprosesser.

Utfallet av å bryte opp dagens avdelingsstruktur, og sette sammen arbeidstakere fra forskjellige avdelinger i nye team har man foreløpig ikke kunnskap om. I de fleste sammenhenger, viser funnene at ansatte har opplevd det positivt å samarbeid i team hvor oppgavens målsetting har vært i fokus. Andre funn viser at enkelte ansatte hadde hatt en negativ opplevelse ved å delta på workshops, på grunn av gruppesammensetningen. Likevel vil ikke gruppedynamikken være til hinder for kreativiteten (Stickdorn og Schneider, 2011). Studien viser at selv i grupper hvor det var enkeltstående ansatte som opplevde gruppearbeidet negativt, lot de ikke dette være førende for gruppearbeidet. De negative personene ble tilsidesatt eller oversett av sine kollegaer som var motivert til å fullføre oppgaven de hadde. I følge Brochs-Haukedal (2010) kan dette fenomenet beskrives som gruppekohesjon eller gruppesamhørighet hvor man studiens funn bryter med teori. I en sosiometrisk metode vil en slik gruppe hvor kreativitet og oppfinnsomhet er i fokus vil en høy kohesjon være uheldig grunnet konformitet. Studien viser at i de gruppene som hadde negative medlemmer likevel hadde en høy kohesjon da ønsket om å løse oppgaven var sterkere enn konformiteten. Skal den tverrfagligheten som tjenestedesignere etterstreber er essensiell, hvis man har for homogene grupper enten det gjelder sammensetningen av tjenestedesignerne, arbeidsgruppene i workshops etc. kan det ha en negativ effekt hvis deltakerne er for like (Strømmen, 2014).

For å styrke fokuset på en brukerorientert prosess som i tillegg virker samskapende, er det viktig at lederne også deltar for å forstå alle deler ved hvordan tjenestemottakerne opplever tjenesten. Funnen i studien beskriver at lederne opplever egen deltakelse gjennom workshop som verdifull. Deres deltakelse har bidratt til et bredere perspektiv og innsikt i egen organisasjon. Dette er noen av grunnpilarene innenfor tjenstedesignprosessen og grunnen til at man utfører endringer er at det skal skape mer verdi for både tjenestemottaker og tjenesteyter (Edman, 2011). Det at lederne er deltakende, vil skape legitimitet ovenfor de nødvendige tiltakene organisasjonen må foreta seg. Funnen viser også at lederne opplevde manglende legitimitet, forståelse og involvering av de ansatte som ikke hadde hatt mulighet til å delta gjennom workshops.

Eierskap til prosessen

Når man skal gjennomføre en endring i hele organisasjonen, er involvering viktig for å skape eierforhold til endringsprosessen. Funnen viser at ansatte som hadde deltatt på en eller flere workshops opplevde det som et “tap” på vegne av de kollegaene som ikke hadde deltatt. Ansatte som hadde deltatt opplevde det så verdifullt både i forhold til det å få lov til å delta i en slik prosess, noe som skapte et commitment til prosjektet. De opplevde det som utfordrende å inneha mye informasjon om endringsprosessen, uten å klare å videreformidle informasjonen på riktig måte til kollegaer som ikke hadde samme innsikt om hva som foregikk av prosesser i dette prosjektet. Andre som bare hadde deltatt på en eller ingen workshops, fortalte også at de opplevde manglende kontinuitet og eierskap i prosessen. Mangelfullt eierskap og kontinuitet i slike prosjekt, kan også skyldes at det ble gitt for lite informasjon tilbake til avdelingene og de ansatte (Kotter, 2007).

Selv om det har vært bred deltakelse av arbeidstakere gjennom workshops, har enkelte også deltatt på dybdeintervjuer med tjenstedesignere. Dette opplevde ansatte som meningsfullt og positivt. Det skapte en større forståelse for hva tjenstedesign er og prosjektets omfang. De opplevde det som verdifullt å kunne bidra med sin kunnskap og innsikt i utvikling av fremtidens tjenesteproduksjon.

Å gjennomføre en organisasjonsutviklingsprosess med bred deltakelse fra ansatte samtidig som nye metoder skal prøves ut kan skape forvirring og usikkerhet. Tradisjonelt har endringsprosesser innenfor det offentlige vært styrt av ytre rammer og regelverk, f.eks nye

nasjonale forskrifter og initiativet til endring har en «top-down»-tilnærming. Ansatte opplevde det positivt å være premissleverandører for endring, og at dette skapte høyere legitimitet fordi endringsprosessen har en «bottum-up»-tilnærming. Dette skaper en høyere grad av forståelse for endring og medarbeiderskap (Edman, 2011).

Selv om ansatte var positive til å involveres på et tidlig stadium, var det utfordrende å ikke vite hvor det skulle ende. Å arbeide over en lengre periode i en iterativ fase med å skape innsikt i tjenesten, var nytt for både ledere og ansatte ved sykehjemmet. Clatworthy (2013) beskriver også at det kan være frustrerende å arbeide i “fuzzy front end” i lengre perioder. Studien viser også at deltakelse på kreative workshops skaper smitteeffekt på andre prosesser eller prosjekt på en positiv måte. De opplever at det skjer noe med tankesettet deres, og de er nå mer åpne for viktigheten av å bruke tid på å få innsikt om de reelle behovene og problemstillingene det skal jobbes med. Samarbeidet med tjenestedesignere har da gitt de ansatte viktige erfaringer å ta med seg videre i arbeid med fagutvikling og forbedringsprosesser ved sykehjemmet.

Ansatte ga uttrykk for at de aldri har opplevd å være så deltakende og involvert i en utviklingsprosess tidligere, som omhandler egen arbeidsplass, avdeling. De har også opplevd det veldig positivt at det er de selv som har kommet med løsningen på de fleste utfordringene som etter hvert skulle løses.

Endringskapasitet og endringsvillighet

Det å skape en felles forståelse for hvorfor vi utfører tjenesten, hvem som er våre tjenestemottakere, hvilken kvalitet den skal inneha og hva den skal bestå av, er viktig. Studien viser at enkelte arbeidstakere hadde gjort seg opp en mening om prosjektet før man hadde startet. Disse hadde en passiv tilnærming og tilstedeværelse under workshops, og de ble oppfattet som “motarbeidere” av andre kollegaer. Motarbeiderskap påvirker endringsvilligheten til ansatte på en negativ måte. Samtidig viser andre funn at ansatte oppfatter og opplever at de har arbeidet lenge i en og samme arbeidsform, og at de har blitt institusjonalisert. Deres rutinepregede tilnærming – og holdninger hindrer da deres evne til å identifisere muligheter for endring. Motstand for endring kan ofte ha sitt opphav i at det er noe fremmed og nytt. Kotter (2007) er av den oppfatning at man skal fjerne hindringer som oppstår i en endringsprosess ved å unnlate å støtte oppunder det gamle.

Studien viser at det var viktig at lederne la til rette for at ansatte fikk være mest mulig deltakende i forhold til hva som burde endres. Den aktive deltakelsen virket positivt for å unngå motarbeiderskap eller vegring for endring. Ansatte opplevde at de som viste mest motstand, var i mindretall. Motstand kan også tolkes som en form for frustrasjon eller en arketype hvor selv de mest autonome arbeidstakerne som har høye krav til seg selv og sine omgivelser, kan gi uttrykk for frustrasjon gjennom motstand. God ledelse og motivasjon kan likevel skape en bedre kultur og holdninger i forhold til endringskapasitet og villighet (Hein, 2009).

Andre funn i studien viser at når ansatte er opptatt av å lykkes, klarer man å rekruttere en eller flere pådrivere på hver avdeling. Pådrivere og motivatorer har en viktig rolle knyttet til verdien av positiv smitteeffekt, slik at positive arbeidstakere som overgår motarbeiderne. Det er derfor svært viktig å kjenne til verdien av å danne positive endringsteam som har evne til å gjennomføre (Kotter, 2007). Studien viser som tidligere nevnt at lederne er enige om at det er viktig å vektlegge deltakelse fra arbeidstakerne i endringsprosesser. Ved å fremheve ansattes perspektiv og deltakelse viser lederne handlekraft. Funn i studien viser at dette har vært et sårbart punkt, hvor det er forskjellig hva som har blitt kommunisert av informasjon til ansatte og ikke. Man kan også tolke funnen dithen at det også er et skille ikke bare mellom hver enkelt arbeidstaker, men også ut fra avdeling man arbeider ved. Studien viser også at lederne er bevisst sin rolle som motivator. Det er en leders oppgave og fremsnakke prosjektet. Leders kommunikasjonsevne er bare "så god som det svakeste ledd" (Kotter, 2007), og funnene i denne studien viser også hvor viktig rolle lederne har fordi de i varierende grad har klart å motivere sine ansatte underveis i endringsprosessen.

Ved å ha fokus på delmål og fremme suksesshistoriene, kan det skapes mestringsfølelse og anerkjennelse blant de ansatte. Funnene viser at enkelte ansatte har positive erfaringer knyttet til endringsprosessen ved at den ga positive ringvirkninger både for pasienter og personalet. Det er derfor viktig å stimulere de positive konsekvensene av endringsprosesser, "nudgeing", for å oppnå en atferdsendring over tid (Kotter, 2007; Stickdorn og Schneider, 2011).

Informasjon

For å skape en felles forståelse av hva endringene består av, er det viktig at alle har tilgang til lik informasjon. For å skape vellykkede endringsprosesser, er det viktig å erkjenne behovet for endring (Kotter,(2007)). Studien viser at det er varierende hvordan og hvor mye informasjon ansatte har fått gjennom prosessen. I enkelte sammenhenger har de fått tilstrekkelig informasjon og i andre sammenhenger for lite. Lederen har en klar rolle når det gjelder informasjonsutveksling. Studien viser at lederne er bevisst sin rolle som fram snakker for endring, men samtidig viser funnene at dette har skjedd i varierende grad fra avdeling til avdeling. Informasjonen er akkurat like mye verdt som formidlingen (Kotter, 2007), og hva den enkelte ansatte har behov for av informasjon vil variere.

For at alle deltakerne skal oppleve å være delaktig gjennom hele prosessen, er gjensidig informasjon viktig. Lederne bør skape et mulighetsrom for informasjonsutveksling, og studien viser at dette har blitt gjort på forskjellige måter. Enkelte ledere har benyttet seg av avdelingsmøter, hvor majoriteten av ansatte er representert, mens andre har satt av tid til å reflektere på avdelingene. Ansatte som har fått informasjon ved å reflektere, opplever dette svært nyttig da dette åpner opp for dialog og gjensidig forståelse for prosjektet. I tillegg har det gjennom prosessen vært gjennomført flere workshops, hvor det har blitt skapt en felles forståelse og man har fått innsikt i hvor handlingsrommet for endring finnes (Edman, 2011). Studien viser også at ansatte som opplever å få manglende informasjon, også har hatt for liten tid til å reflektere – og forstå prosjektets hensikt. Dette medfører at enkelte opplever at endringsprosessen er toppstyrt. De ansatte som har hatt tid og anledning til å ta inn over seg de endringer som man står ovenfor, har utviklet en positiv holdning til endringsprosessen.

Lederne har vært deltakende på alle workshops og dybdeintervju. Dette har ført til at de har fått kjennskap til alt som har foregått, og har da fått tid til å reflektere over de ulike endringsforslagene. På den andre siden påpeker lederne at de likevel opplever manglende informasjon de også, spesielt fra innsiktsfasen som ble utført innledningsvis. Den manglende innsikten medførte usikkerhet hos lederne som gjorde det problematisk å videreformidle nødvendig informasjon til andre ansatte.

4.2.6 Oppsummering

Kotter (2007) og vektlegger at dersom man skal gjennomføre eller iverksette en endringsprosess, er det viktig at ansatte erkjenner behov for endring, og at den er brukerorientert (Stickdorn og Schneider, 2011). Med dette menes at de man skaper tjenesten for, tjenestemottakerne, må være deltakende på lik linje som tjenesteutøverne. Det er gjennom interaksjon mellom utøver og mottaker at tjenesten skapes. Det bør derfor dannes endringsteam eller at man setter sammen ansatte fra hele organisasjonen for å få belyst de ulike aspektene. Dette vil igjen skape en økt forståelse for endringsprosessene det skal jobbes med. Lederne innehar en viktig rolle både i forhold til forankring og legitimitet i endringsprosessen.

Både Kotter (2007) og Stickdorn og Schneider (2011) vektlegger bred involvering i endringsprosesser. Alle i organisasjonen bør delta for å skape eierforhold. På den andre siden er dette ressurs- og kostnadsdrivende, da det finnes lite dokumentasjon på effekten ved å benytte seg av tjenstedesign (Strømmen, 2014). Ansatte beskriver at de opplevde å være noe fragmentert deltakende på workshops, hvor lederne også ga uttrykk for at de gjerne skulle sett at alle hadde like muligheter til å delta. Lederne opplevde å ha vært deltakende og involvert gjennom store deler av prosessen, både i form av møteplattformer og epost. Ansatte opplever det også positivt at de har fått lov til å være så inkludert gjennom prosessen fordi det har medført økt kunnskap som kan anvendes i andre sammenhenger.

Ved å se på tjenesten steg for steg eller touchpoints, vil man kunne identifisere de områdene hvor interaksjon oppstår mellom tjenestemottaker og tjenesteutøver. I touchpoint finner man også endringspotensiale (Stickdorn og Schneider, 2011). God kommunikasjon er viktig for at endringsprosessen skal forstås og gjøres kjent. Lederne på sin side opplever og vil vektlegge hvor viktig det er at de fremstår som gode rollemodeller, mens ansatte forteller at de ikke opplever sine ledere som gode rollemodeller i alle sammenhenger. Man er bare så sterk som det svakeste ledd, og motstand for endring vil man ofte erfare. Motstand kan også oppfattes som frustrasjon eller manglende innsikt. Lederne bør derfor anerkjenne og vektlegge de positive drivkreftene ved endring slik at man oppnår en atferdsendring over tid. Ved å fokusere på delmål og suksesshistorier etter hvert som endringsprosessen vinner frem, vil man kunne opprettholde entusiasmen hos ansatte.

Informasjonsutveksling er og forblir en viktig del av å skape innsikt og forståelse for endringsprosessen. Lederne tillegges en viktig rolle, når det gjelder formidling av informasjon til alle enkeltindivider i organisasjonen. Hvis lederne ikke klarer å videreformidle en visjon, vil den enkeltes forståelse for endringsprosessen reduseres. Det kan da skapes et grunnlag for endringsvegring ved at endringsprosessen oppleves som uforståelig for den enkelte ansatte. Det å bruke støttemateriale som er utarbeidet i forbindelse med innsikten kan være gode hjelpemidler til lederne når de skal informere og formidle årsaken til endring og hvordan status i prosjekter.

4.2.7 Konklusjon

Andre forskningsspørsmål om deltakelse og involvering i prosessen har bidradd til medvirkning og eierskap ble delt inn i fire underspørsmål. Deltakelse og involvering av arbeidstakere ved gjennomføring av en endringsprosess er komplekst og avhengig av mange faktorer.

Både Kotter (2007) og Stickdorn og Schneider (2011) vektlegger betydningen av at grunnlaget for gode endringsprosesser ligger i behovet for endring og at endringen må være brukerorientert. Med dette forstås at alle impliserte parter herunder ansatte, ledere og tjenestemottakere må delta i like stor grad for å danne gode premisser for endring. Studien viser at det har vært en bred involvering av ansatte gjennom hele prosessen. Ansatte har deltatt på en eller flere workshops og opplever dette som positivt. Lederne opplever også workshopene positivt, men de skulle ønske på lik linje som arbeidstakerne at alle hadde hatt mulighet til å delta. For å få en vellykket prosess, er det viktig at tverrfagligheten i de forskjellige gruppene er tilstede (Strømmen, 2014).

Studien viser også at ansatte har en formening om at hvis man får til et endringsteam som er positive pådrivere for prosessen, vil dette være en god drivkraft for gjennomføring og implementering av morgendagens sykehjem. Kotter (2007) vektlegger også at man må ha et endringsteam, hvor han tydeliggjør også at teamet må ha evne og gjennomføring som fører til implementering.

Tjenestedesign er opptatt av å lage visuelt materiale på immaterielle tjenester (Stickdorn og Schneider, 2011). Studien viser at ansatte og ledere opplevde det positivt å få et visuelt

materiale å forholde seg til. Samtidig viser studien at det er en gjennomgående mangel på informasjon og at den har vært gitt i variert grad – basert på hvilken avdeling man arbeider ved. Det visuelle materiale kunne vært brukt bedre i forhold til informasjon til ansatte. Kotter (2007) og Stickdorn og Schneider (2011) vektlegger at man skal fremheve de små positive suksesshistorier. Hensikten er å skape engasjement og positiv driv i forhold til videre endring. Studien viser også at det er har vært en utfordring å benytte en ny metode (tjenestedesign) i en større endringsprosess.

4.3 Rammebetingelser for lederne

1. Hvordan påvirker bruk av tjenestedesign rammebetingelser for lederne?

Dette spørsmålet er høyst relevant, da det er viktig å undersøke hvorvidt tjenestedesign kan være et endringsverktøy og i hvilken grad kan det benyttes.

Lederne forteller at å delta på et dybdeintervju med tjenestedesignere har vært med på å skape en større kunnskap og forståelse både ovenfor hvordan tjenestedesignere arbeider og ovenfor prosjektet morgendagens sykehjem.

Lederne forteller at behovet for å en felles lederplattform er absolutt tilstede, da man nå i morgendagens sykehjem har behov for å stå mer samlet som et lederteam, noe som også skaper trygghet. I morgendagens sykehjem har de fleste i varierende grad vært involvert fra oppstart i en tjenstedesigntankegang og dette smitter over også på lederne. «det å være lydhør for at de kommer innspill er kjempeviktig...alle må komme med sine ting, sånn at frustrasjoner og spørsmålene kan ryddes bort» (Ansatt 4).

Lederne forteller også at en del av deres arbeidsoppgave er å skape arena for informasjonsutveksling med ansatte.

Lederne forteller at ved å lære med om tjenstedesign som verktøy har fått dem på nye tanker, hvor de har fått nye verktøy for endring. Samtidig så forteller de også at det er krevende i forhold til bred involvering av ansatte «..skulle gjerne hatt med alle ansatte... men det vanskelig når vi arbeider turnus» (Ansatt 9).

Lederne forteller at de opplever prosessen og prosjektet morgendagens sykehjems om spennende og utfordrende.

“det er veldig artig å være med på eller være i en organisasjon som tenker litt nytt og at man kan få en bedre kvalitet for pasientene og det er jo det som er i den andre enden, og det er jo viktig å tenke på. At det blir en bedre service – en bedre tjeneste – en bedre kvalitet”
(Ansatt 4)

4.3.1 Diskusjon

På spørsmål om tjenestedesign påvirker eller endrer rammebetingelsene for lederne, er målet å belyse om denne metoden fører til at lederne må endre sin lederstil. Samtidig er det viktig å få belyst om tjenestedesign har vært med på å skape en økt forståelse eller kunnskap i forhold til endringer og endringsprosesser. Funnene vil bli drøftet i lys av relevant teori.

Leders rammebetingelser og tjenestedesign

For å imøtekomme ulike krav og føringer, vil helsetjenesten stå ovenfor kontinuerlige behov for omstillinger organisatorisk. Dette kan føre til at rammebetingelsene for lederne og arbeidstakere også endres. Funnene i studien viser at lederne har behov for å stå mer samlet, for å utnytte tilgjengelige ressurser mer optimalt. Slik de fremstår i dag, er de hovedsakelig ledere for egne avdelinger innenfor sine rammer. Hver avdeling fremstår som en egen enhet i enheten – som en silo. Med dette forstås at hver enkelt avdeling har begrenset samarbeid med andre avdelinger innenfor samme enhet. Det samarbeidet som finnes omhandler instrumentelle oppgaver, og mindre grad av felles strategi. Prosjektet morgendagens sykehjem vil bryte med den tradisjonelle organisasjonsstrukturen, og funnene viser at lederne har behov for å ha en felles plattform for hvordan sykehjemmet bør ledes fremover. Med dette forstås en plattform med konsensus i ledergruppen ovenfor hvordan man skal drive et mer strategisk lederskap basert på situasjon og funksjon (Hersey og Blanchard, 1977). Studien viser at det er tilfeldig hvordan den enkelte avdelingsleder i dag håndterer ulike situasjoner og utfordringer, noe som medfører store kulturforskjeller på de respektive avdelingene. Det fremkommer også i studien at lederne har oppfattet seg som et lederteam, men den nye innsikten ved deltakelse i dette prosjektet har avdekket at dette ikke var reelt.

Innen situasjonsbestemt ledelse, er det ledernes egen lederstil som bør justeres ut fra arbeidstakernes egen motivasjon og modenhet, hvor man ofte skiller mellom oppgave- og medarbeiderorienterte ledere (Hersey og Blanchard, 1977). Studien viser at arbeidstakere har en variert grad av jobbmotivasjon i forhold til arbeidet sitt, og det er utfordrende for lederen å ha inngående kjennskap til hver enkelt arbeidstakers motivasjon. Den indre motivasjonen for arbeidet er vil også variere mellom ulike mennesketyper eller arketyper. Det er tidligere beskrevet i studien at enkelte arbeidstakere hadde en negativ innstilling til prosjektet «morgendagens sykehjem», og viste motstand ved forslag til endringer. Motstanden som oppsto kan også være et uttrykk for frustrasjon.

Hein (2009) påpeker at det er viktig at lederne har tilstrekkelig kunnskap om den enkelte ansatte. Kunnskap om hvilken arketype de er, kan gi et grunnlag for fremme motivasjon og lede dem mer strategisk til det beste for både ansatte og pasienter. Studien viser at lederne i varierende grad har involvert sine arbeidstakere i prosjektet, selv om ledernes selv opplever at de har vært deltakende og involvert. Den manglende involveringen eller informasjonsutvekslingen kan komme som uttrykk som negativ frustrasjon og motstand mot endring (Hein, 2009). I mange tilfeller omhandler ikke frustrasjonen manglede deltakelse, men uteblivelse av ledernes rolle som motivator. Med dette menes at lederne skal ha kjennskap til hvordan man motiverer sine ansatte, og utfører lederskap med utgangspunkt i denne kunnskapen. En primadonna har en høy indre motivasjon, men kan utvikle seg til å bli det som betegnes som «lønnsmottaker» dersom han blir tilstrekkelig frustrert (Hein, 2009). Studien viser at frustrerte enkeltindivider kan påvirke gruppearbeidet eller gruppedynamikken i en negativ retning ved at kollegaer blir demotivert og frustrert og det kan oppstå situasjoner hvor motstand og misnøye eskalerer innad kollegiet. Funnene viser også at enkelte grupper ikke har latt seg påvirke av en frustrert kollega; de har hatt en holdning hvor man har beholdt den positive tilnærmingen innad sin gruppe, fordi majoriteten så utviklingspotensialer i det de arbeidet med. Dette viser at ansatte som har en indre motivasjon innehar større åpenhet for innspill og opplever det positivt å arbeide i prosess sammen med like arketyper. Ledere bør derfor være bevisst sin rolle og verdien av det å legge til rette for å bygge videre på positive erfaringer. Ved å sette gruppedeltakerne strategisk sammen, kan man oppnå en positiv opplevelse for lønnsmottakeren også (Hein, 2009).

Studien viser at lederne ønsket å vektlegge det å være lydhør for innspill og ideer fra de ansatte. Dette kan ha flere positive gevinster, både i forhold til å lære sine ansatte bedre å kjenne, hva de står for og hva de mener (Hein, 2009). Denne tilnærmingen kan også være viktig dersom lederne innehar en tverrfaglig tilnærming, hvor man ønsker å få så god innsikt som mulig på tvers av de ulike yrkesgruppene han er leder for (Stickdorn og Schneider, 2011). Denne tilnærmingen kan virke som en motivasjonsfaktor for enkelte ansatte (primadonnaer) ved at ansatte kan være pådrivere ved å utvikle standarden for bedre kvalitet i tjenestene. I tillegg kan arbeidstakere oppleve større grad av trygghet i situasjoner der de har vært med å definere hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres (Hersey og Blanchard, 1977).

Studien viser at ved å være deltakende i endringsprosessen vil man skape en høyere kvalitet på tjenesten. Enkelte arbeidstakere vil utnytte en gruppekohesjon med høy grad av konformitet eller gruppepress til egen utfoldelse. De vil utøve en aktiv holdning for å fremheve og opphøye seg selv og sin kunnskap – kollegial superior eller det som Hein (2009) kategoriserer som en prestasjonstripper. Med dette menes at enkelte ansatte må fremheve seg selv på bekostning av andre. Arbeidstakere kan oppleve dette som et usikkerhetsmoment og dette kan virke demotiverende (Hersey og Blanchard, 1977). Tjenestedesigne skal skape merverdi både for tjenestemottaker og tjenesteutøver (Stickdorn og Schneider, 2011), og det blir derfor viktig for lederne å anerkjenne den enkelte ansattes bidrag og innspill i endringsprosesser.

Funn i studien påpekte at det har vært en gjennomgående svakhet at ansatte opplever varierende grad av informasjon. Hvor mye informasjon de har fått, i hvilket fora og på hvilken måte, varierte fra avdeling til avdeling. Lederne forteller at en av deres viktigste oppgaver i en slik prosess, er å skape en arena for god informasjonsutveksling. Dersom de ansatte ikke får den informasjonen de har behov for, kan arbeidstakerne oppleve dette som urettferdig som igjen kan bidra til ubalanse i arbeidsforholdet. Resultatet kan da bli manglende motivasjon for prosjektet. I tillegg kan arbeidstakere oppleve den mangelfulle informasjonen som en bekreftelse på at deres innspill eller innsats ikke blir verdsatt (Hein, 2009).

Tjenestedesign bruker forskjellige tilnæringsmetoder for å skape innsikt i hva behovet i tjenesten er (Stickdorn og Schneider, 2011). Funnene i denne studien viser at ledere med

en divergent tilnærming, også skaper et mulighetsrom for at ansatte skal få gi uttrykk for sine frustrasjoner med mulighet for å rydde dem bort. Hein (2009) er av den oppfatning at enkelte ansatte vil oppleve et kick ved å kunne komme med innspill i slike fora, da de gjerne vil oppnå anerkjennelse i det offentlige rom. Dette skaper en dynamikk og dialog i en endringsprosess.

Tjenstedesign benytter i følge Stickdorn og Schneider (2011) en innovasjonstilnærming. De tar utgangspunkt i brukeren og fokuserer på dens behov, ønsker og forventninger. Målet er å skape en god opplevelse. Utøvelse av tjenstedesign inneholder bruk av flere verktøy herunder dybdeintervju og bruk av visualisering. Studiens funn beskriver at lederne opplever metodikken nyttig, spesielt det å delta på dybdeintervju, fordi lederne da fikk dypere innsikt i hvordan tjenstedesignerne jobber. Deltakelse i dybdeintervju kan ha bidratt til at lederne som tidligere ikke har vært bevisst verdien av strategisk ledelse, ble mer bevisst dette. I tillegg kan samarbeidet ha bidratt til at de fikk reflektert mer over viktigheten av egen lederstil, som kan være viktig for den som søker etter perfektjon og kontroll (Hein, 2009). Lederne ga tilbakemelding på at de opplevde det svært positivt at det kom andre inn (tjenstedesignere), med nye perspektiver på hvordan de opplevde tjenesten som helhet. Funnene i studien beskriver at lederne opplevde å ha ervervet en større kunnskap og forståelse for metoden tjenstedesign og ovenfor prosjektet i sin helhet.

Tjenstedesignere arbeider i prosess hvor de har en divergent tilnærming. Det kartlegges og innhentes mye data, som til tider kan oppleves uoversiktlig (Stickdorn og Schneider, 2011). Studien viser at lederne opplevde det utfordrende og krevende å ha en bred involvering av ansatte. Det har derfor vært varierende deltakelse av de ansatte fra oppstart til pilot. Med pilot i denne sammenhengen menes at funn som er foretatt i innsiktsfasen skal omsettes i praksis gjennom en pilotperiode. Hensikten er å kunne avdekke feil og det muliggjør at man får gjennomført fortløpende endringer. Dette kommer til uttrykk ved at de vurderer at turnusarbeid er et hinder for involvering av alle ansatte. Hadde de hatt mulighet, ville de prioritert flere ansatte til deltakelse på workshops. Funn viser at ansatte har opplevelsen av å ikke ha vært like delaktig og involvert i utviklingsprosjekt tidligere. Med dette forstås at selv om lederne opplever at de skulle ha prioritert at flere burde ha deltatt på workshops, har en gruppe ansatte opplevelsen av at de nå har vært deltakende. Studien viser også at ansattes deltakelse og engasjement smitter over på lederne.

Studien viser også at lederne beskriver at deres involvering og deltakelse gjennom tjenstedesignprosessen har skapt en åpenhet for nye tanker og metoder man kan benytte for å løse daglige utfordringer. Samtidig har tjenstedesignprosessen ført til at det skapes engasjement og ønske om å utvikle tjenesten videre. Lederne opplever å ha fått et verktøy som de kan benytte også i andre endringsprosesser. Selve metoden tjenstedesign (Stickdorn og Schneider, 2011) beskriver lite om lederrollen og hvordan man skal utføre lederskapet, men vektlegger på lik linje som Kotter (2007) viktigheten av en bred involvering.

Studien viser videre at arbeidstakere opplever et kollektivt løft for å utvikle tjeneste på sykehjemmet. Lederne på sin side synes det er unikt å arbeide i en organisasjon som tenker nytt for å bedre kvaliteten på helsetjenestene til pasientene. Det er motiverende for lederne å kunne bidra til bedre service, bedre tjenester og bedre kvalitet både for de ansatte og for pasientene. Skal man lykkes med et kollektivt løft i forhold til tjenstedesign, må alle ha samme «mindset» og være forberedt på at det er tjenstedesign som er den «riktige» utviklingsmetoden (Strømmen, 2014).

4.3.2 Oppsummering

Helsetjenesten vil i fremtiden stå ovenfor økte krav på tjenestekvaliteten og mangel på kvalifisert helsepersonell. Dette medfører et behov for organisatoriske omstillinger, hvor rammebetingelsene for ledere endres.

Måten man avdelingene er organisert i dag har man ikke hatt behov for en felles lederplattform. Hver avdeling har fremstått som en egen liten enhet. Studien avdekker at lederne nå har et behov for en felles lederplattform for å kunne operasjonalisere tilgjengelige ressurser på beste mulige måte. Samarbeidet som har eksistert har i hovedsak omhandlet instrumentelle oppgaver og i mindre grad en felles retning eller visjon (Hersey og Blanchard, 1977). Innen situasjonsbestemt ledelse er lederens egen lederstil vektlagt. Lederne må justere sin atferd ut fra arbeidstakerens egen motivasjon og modenhet, man skiller mellom oppgave- og medarbeiderorienterte ledere (Hersey og Blanchard, 1977). Hein (2009) vektlegger også at lederne må ha kjennskap til sine arbeidstakere hvor de kategoriseres ut fra arketype. Lederens kjennskap medfører at de vet hvordan arbeidstakerne skal motiveres. Studien viser at arbeidstakere innehar en variert grad av

motivasjon som har sammenheng med manglende informasjon og inkludering. Den manglende motivasjonen eller opplevelsen av å ikke bli stimulert/motiver kan komme i uttrykk som frustrasjon (Hein, 2009). Studien viser at frustrasjonen kan påvirke gruppedynamikken i en negativ retning ved at kollegaer blir «smittet» og man oppnår ikke resultater. Samtidig viser også studien at i enkelte sammenhenger har ikke frustrasjonen hatt påvirkning på gruppedynamikken. Den indre motivasjonen har vært tilstede. Lederne er en viktig rolle her og de må være bevisst og legge til rette for dette (Hein, 2009).

Tjenestedesign skal skape merverdi for alle parter og ved at man har en divergent tilnærming åpner det opp for å identifisere mulighetsrom (Stickdorn og Schneider, 2011). Studien viser at det er viktig at lederne inkluderer og anerkjenner den enkeltes bidrag og innspill i endringsprosessene. En svakhet studien påpeker er variert grad av informasjon, som igjen refererer til leders egenskaper til kommunikasjon og formidling. Dette kan medføre mindre motivasjon for arbeidet (Hein, 2009).

Ved å benytte seg av tjenestedesign opplever alle parter det som og positivt. Deltakelse gjennom dybdeintervju og workshops har gitt ny kunnskap og medført til økt refleksjon over egen lederstil/lederegenskaper. Ny kunnskap i form av metode og verktøy som kan benyttes i andre sammenhenger eller endringsprosesser. Lederne må også ta inn over seg det faktum at ved å benytte seg av tjenestedesign som metode for endring, er tjenestedesignerne ikke en del av implementeringen (Strømmen, 2014).

4.3.3 Konklusjon

Tredje forskningsspørsmål om tjenestedesign påvirker rammebetingelsene for lederne ble delt opp i fire underliggende spørsmål. Rammebetingelsene for lederne er ofte satt av styringssystemer som kan være vanskelig å kontrollere. Endres organisasjonen man leder, kan dette også påvirke rammebetingelsene. Lederne ble introdusert til tjenestedesign som var nytt for samtlige ledere.

Helsetjenesten er under stadig endring; både for å kunne gi tjenestemottakere en økt kvalitet på tjenesten, men også i forhold til en bedre ressursutnyttelse og effektivitet. Morgendagen sykehjem har identifisert et behov for en større organisatorisk endring i både oppgave- og rollefordeling.. En ny organisering krever også en ny tilnærming i forhold til lederstil og lederplattform. Studien viser at lederne tidligere ikke har hatt et behov for å

arbeide eller utøve lederskap utover egne avdelinger, men med en ny organisering er det behov for at lederne har en felles lederplattform – en felles visjon (Kotter, 2007). Gjennom en bred involvering har mange ansatte deltatt på workshops sammen med sine ledere for å gi en så god innsikt i tjenesteproduksjonen som mulig. Studien viser at det har vært utfordrende for lederne å «velge» ut de ansatte som har fått deltatt, da en helst skulle hatt mulighet for at alle kunne delta for å sikre medvirkning og eierskap (Kotter, 2007 og Stickdorn og Schneider, 2011).

Studien viser også at lederne har forskjellige lederstil, og at dette medfører skjevheter og ulikheter blant ansattgruppen.

Studien viser at lederne har forskjellig oppfattelse av lederskap og utøvelse av lederstil. Dette kommer til uttrykk ved både hvor stor deltakelse av ansatte har vært på workshops og i hvilken grad man har fått tilstrekkelig med informasjon. I situasjonsbestemt ledelse er det viktig at lederne har kjennskap til sine ansatte og endrer sin tilnærming til hver enkelt ansatt. Dette har stor påvirkning på hvordan ansatte blir motivert til arbeidet eller endringsprosessen.

Ved å benytte seg av tjenstedesign opplever lederne det som positivt på lik linje som ansatte. Studien viser at lederne har fått økt motivasjon og et verktøy de kan benytte seg av i fremtiden. Ved å samtidig ha en divergent tilnæringsmetode åpner dette opp for nye innsikter som igjen skaper bedre forståelse for egen tjenesteproduksjon og kvalitetsheving. Lederne synes det er unikt å arbeide i en organisasjon som tenker nytt og benytter seg av nye metoder (tjenstedesign) for å heve kvaliteten for ansatte og pasienter. Lederne må også være bevisst at tjenstedesignerne er mindre eller fraværende når man kommer til implementerings- og driftsfase. Dette tilsier at når lederne skal gjennomføre et tjenstedesignprosjekt/endring, må de også være forberedt på å gjennomføre og implementere endringen selvstendig (Strømmen, 2014).

4.4 Til refleksjon og ettertanke

Informantene ga innspill på flere forhold i endringsprosessen, som kan bidra til at forbedringer i ledelse og gjennomføring av fremtidige endringsprosesser.

4.4.1 Intern omorganisering i kommunen

Både ledere og ansatte forteller at det pågår flere parallelle omorganiseringsprosesser i kommunen, og at dette har virket forstyrrende på prosjektet «Morgendagens sykehjem». De forteller at de har minimal kunnskap om hvorfor man skal omorganisere tjenestene i kommunen, og at de opplever kommunens omorganisering verdiløs uten nytteverdi. «..når det er så mye omorganisering skulle jeg til å si i kommunen – jeg vet egentlig ikke» (Ansatt 10).

Lederne forteller at de har lite kunnskap om omstruktureringen som pågår og de er usikre på hvordan avdelingssykepleierollen blir i ny kommunal sykehjemsstruktur. Lederne forteller også at fravær av kunnskap og informasjon om omorganiseringer på kommunalt nivå, bidrar til usikkerhet hos alle ansatte. Slike forstyrrende element har virket negativt inn på de prosessene som har vært forsøkt gjennomført i prosjektet «morgendagens sykehjem».

5.0 KONKLUSJON

Bruk av tjenstedesign er et relativt nytt fagområde innenfor offentlig sektor. En fare med tjenstedesign er at det kan fremstå som en «hype». Med dette menes at det kan oppfattes som en trend eller motebølge, hvor tjenstedesign er løsningen på alt (Strømmen, 2014). Denne studien viser at ledere og ansatte opplevde tjenstedesign som positiv på flere måter. På den andre siden hadde de ikke kommet langt i selve endringsprosessen, slik at det var begrenset med erfaringer utenom innsiktsfasen.

Tjenstedesign bygger på en designers tankegang – å sette brukeren i sentrum.

Fellestrekkene er at man opplever tilnæringsmåten til tjenstedesignerne som positiv, ved at det kommer noen utenifra og tar et dybdykk inn i organisasjonen.

Tjenstedesignerne stiller ufarlige spørsmål og har en tilnæringsmåte å innhente mye informasjon i naturlige omgivelser. Noen av de grunnleggende arbeidsmetoder innen tjenstedesign er å skaffe seg brukerinnsett gjennom brukerinvolvering. Dette tilegner de seg ved for eksempel observasjoner, skygging, dybdeintervjuer og workshops. Dette skaper både muligheter og fleksibilitet. Ved å ha en bred brukerinvolvering kan ny kunnskap om egen organisasjon og arbeidsprosesser avdekkes. Tjenstedesign kan resultere i at eiere eller ledere får en bedre innsikt og kunnskap om sine arbeidstakere, både når det gjelder hvordan man skal kunne motivere og løse daglige utfordringer i tjensteproduksjonen. Tjenstedesign retter fokus og vektlegger en bred brukerinvolvering som skal skape eierskap til endringsprosessene. Eierskapet skapes gjennom samskaping med ansatte og tjenstemottakere – da de ofte kan sitte på «den gode løsningen». Dette bidrar også til at endringsforslagene kommer «fra bunnen» og forankres «på toppen». Et kritisk blikk er at ved å ha en bred brukerinvolvering kan dette medføre at det blir en ressurskrevende prosess, som man ikke har garantier for vil lykkes.

Tjenstedesign kan være med på å heve kunnskapen eller gi lederne verktøy som de kan benytte i andre endringsprosesser. Tjenstedesign har en åpen tilnæringsmetode som kan smitte over på arbeidstakere som er involvert i prosessen. Dette kan muliggjøre for økt åpenhet og kreativ tenkning. En av metodene for å få til samskaping er workshops. Dette er ufarlige arbeidsgrupper som har en tverrfaglig sammensetning hvor det ofte er praktiske oppgaver som skal løses basert på deltakernes kunnskap/erfaring. Gjennom workshops kan deltakerne erverve ny kunnskap om egen organisasjon, og det kan forekomme kunnskapsoverføring mellom kollegaer. Selv om man har ervervet ny kunnskap, er det

ikke sammenfallende at man vil kunne arbeide etter tjenstedesignmetoden i alle andre endringsprosesser. For at tjenstedesign skal være effektivt må det være gjennomsyret som organisasjonens utviklingsmetode – det må være i alles «mindset».

En annen suksesskriterie er deres evnet til visualisering. Gjennom å skape håndfaste bevis på hvordan tjenesten fremstår for eksempel ved service blueprint og konseptutvikling, dannes også en felles forståelse på hvordan tjenesten fremstår i dag og hva som må endres. Ved å ha en god brukerinvolvering, skapes også samskaping ved at arbeidstakere er med på å komme med løsninger på hvor og hvordan endringene skal foregå. Dette skaper ny innsikt i egen organisasjon og økt kunnskap om tjenestens helhet. Bruk av visuelt materiell på en immateriell tjeneste kan være gunstig og hensiktsmessig. Det kan benyttes som et refleksjonsverktøy til tjenstedesignernes over hvor man er i prosessen og som støttemateriell for å skape en felles forståelse om hvordan tjenesten er sammensatt. Det er viktig at det visuelle materiale kommuniseres godt ut, slik at alle har samme forståelse for den betydning.

Tjenstedesigner har egenskap til å skape en positiv psykologi i en kontekst som er negativ som ved for eksempel nedskjæringer. Skal man gjennomføre endringer i en organisasjonskultur, kan det være nødvendig å foreta endringer også i forhold til lederne rammebetingelser. Ny kunnskap om egen organisasjon kan medføre et man må erkjenne et behov for endring. Dette kan være seg å skape en felles visjon – en lederplattform. Et slikt lederfellesskap eller lederteam kan medføre at man står sterkere sammen, og det kan også muliggjøre en differensiering av roller og myndighet hos lederne. Gevinsten med å gjennomføre en organisatorisk endring, vil kunne være at man vil unngå ubalanse blant arbeidstakerne hvor det er identifisert gjennom innsikt.

Når konseptet er levert, er tjenstedesignerne bortimot ferdig med sin del. Konseptet kan ofte bestå av flere potensielle løsninger. Valg av mulig løsning er fritt, det er opp til bedriften. Implementering og drift av valgte løsning(er) er det bedriften som må gjennomføre, da tjenstedesignere trekker seg ut og «får ikke fulgt opp» (Strømmen, 2014). Kotter (2007) og tjenstedesign vektlegger de små suksesshistoriene, som bør blåses stort opp for å skape engasjement og medvindsfølelse. Kanskje det kan sammenlignes med LEAN-metoden. For å være på en medvindsbølge viser studien at det kan oppleves positivt å organisere endringsagenter i mindre endringsteam som har gjennomslagskraft.

Studien viser at alle parter har gjennom deltakelse og kunnskapsheving fått en økt motivasjon og gir uttrykk for at de er i en unik posisjon som får være deltakende i en organisasjon som tenker nytt og benytter seg av nye metoder for kvalitetsheving. Det må tas høyde for at endringsprosessen var på et tidlig stadium og det kan gjenspeiles i funnene.

Min rolle som forsker har vært kompleks, ved at jeg også har litt medeierskap i det studerte feltet. Det har vært utfordrende å skille mellom når jeg har ervervet kunnskap gjennom forskningen og når jeg har fått innsikt i prosjektets utviklingsprosess. Jeg har prøvd etter beste evne å være bevisst min rolle og har med en positiv bias reflekter mye over dette området.

6.0 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

Denne oppgaven har hatt mest fokus på om bruk av tjenstedesign har innvirkning på ansattes motivasjon, lederne rammebetingelser og holdning i forhold til omstilling og/eller endring. Studien er foretatt på et middels stort sykehjem og det hadde vært interessant å foretatt lignende forskningsprosjekter som inkluderer flere sykehjem både i samme kommune og andre. Hensikten ville da vært for å finne likhetstrekk både i forhold til organisasjonsutvikling/omstilling og arbeidstakernes motivasjon ovenfor arbeidet. Et annet aspekt som også man burde sett nærmere på er lederne, både lederstil og lederegenskaper ved å legge til grunn tjenstedesign.

Det er påpekt i oppgaven at innenfor tjenstedesign i offentlig sektor så er det er relativt nytt fagområde, hvor det er begrenset tilgang til både litteratur og aktuell forskning. Av den grunn kunne det også vært interessant å hatt bedre tid til å intervjuet deltakerne flere ganger gjennom endringsprosessen, for å dokumentere en mer helhetlig effekt av tjenstedesign i offentlig sektor.

Denne oppgaven har påpekt at ved å bruke tjenstedesign genererer det en positiv holdning og åpner opp for kreativ idegenerering. Videre forskning bør prøve å gjennomføre lignende studier innenfor eksisterende og andre tjenesteområder. Man vil da kunne få et bredere og mer helhetlig perspektiv på hvilken nytteverdi tjenstedesign kan ha i offentlig sektor. I dette studiet falt valget på fokusgrupperintervju. Skulle man benyttet seg av andre kvalitative metoder kunne det vært dybdeintervju og/eller gjennom direkte observasjoner. Ved å benytte seg av dybdeintervju ville man fått et dypere kunnskapsgrunnlag og man hadde hatt større mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Samtidig ville man unngått en mulig bias fra andre gruppedeltakere. Ved å benytte seg av direkte observasjoner, ville man ervervet detaljkunnskap om forskjellige arbeidsprosesser som man kan bearbeide og sette sammen til helheter. Samtidig ville det også muliggjort å stille spørsmål direkte knyttet til de forskjellige arbeidsoperasjonene. En fallgrube er at den som du observerer kan være preget av situasjonen, slik at funnen vil mangle validitet.

Ved å kunne gjennomføre følgeforskning på dette og andre lignende prosjekt, vil man kunne erverve nyttig kunnskap om effekt og kostnader. Det foreligger lite dokumentert forskning på området, både når det gjelder kostnads- og effektbildet. Det

tjenestedesignprosjektet som kanskje er best dokumenter – et godt bevis på at tjenestedesign skaper mer verdi for tjenestemottaker og tjenesteutøver er Oslo Universitetssykehus brystkreftprosjekt «Hvis pasienten fikk bestemme». Ved å kunne gjennomføre følgeforskning vill man også fått observert om tjenestedesign innenfor offentlig sektor er en ny organisasjonsmote – det som har løsningen på alt – om det er en trend.

7.0 LITTERATURLISTE

- Braun, V & V Clarke. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative reaserch in psychology*, 3(2): 77:101
http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic_analysis_revised.
- Brochs-Haukedal, W (2010) Arbeids- og lederpsykologi. Cappelen Akademiske forlag, Bergen
- Christensen, PH (2007). Motivation i videnarbejde. Hans Reizels Forlag
- Clatworthy, Simon. 2013. Design support at the front end of the New Service Development (NSD) process. Doktorgradsavhandling, Arkitektur – og designhøgskolen i Oslo.
http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CDwQFjAG&url=http%3A%2F%2Fbrage.bibsys.no%2Fxmlui%2Fbitstream%2Fid%2F207%2FSimonC%2520final%2520printq%2520for%2520distribution.pdf&ei=bmBPVbQxxZSyAenCgegJ&usq=AFQjCNEXCfFn5_kpOPq4n6_00Av2Sl6LLuQ
- Edman, K. W. 2011. Service design – a conceptualization of an emerging practice. Doktorgradsavhandling. University of Gothenburg.
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26679/1/gupea_2077_26679_1.pdf
- Eines, T og Thylen, I. 2012. Metodologiske og praktiske utfordringer ved bruk av fokusgrupper som forskningsmetode - med fokus på pårørende som informanter. *Nordisk tidsskrift for helseforskning*. 8(1): 94-107
- Finansdepartementet. 2015. *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd*. NOU 2015:1.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/nou/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf>
- Forskrift om kvalitet i pleie – og omsorgstjenesten (Kvalitetforskrift). 2003. *lov av 19. november 1982 nr. 66 om helsetjenesten i kommunene og etter lov av 13. desember 1991 nr. 81 om sosiale tjenester m.v*
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2003-06-27-792?q=kvalitet+i+helsetjeneste>
- Forskrift om en verdig eldreomsorg. 2010. *Lov 24. juni 2011 nr. 30 om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m*
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-11-12-1426?q=verdighetsgaranti>
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations*, Pearson Prentice Hall. Harrington.
- Hackman R. J. og Oldham G.R. 1977. «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory». I *Organizational behavior and human performance* 16, 250-279.
[http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf)
- Hein, H.H (2009) *Motivations – Motivationsteori og praktisk anvendelse* Hans Reitzels Forlag, København

- Hein, H.H (2013) *Primadonnaledelse- når arbeidet er et kald* København: Gyldendal Business
- Helse- og omsorgsdepartementet. 2015. *Fremtidens primærhelsetjeneste: nærhet og helhet*.
Mld. St. 26 (2014-2015).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d30685b2829b41bf99edf3e3a7e95d97/no/pdfs/stm201420150026000dddpdfs.pdf>
- Helse- og omsorgsdepartementet. 2011. *Innovasjon i omsorg* NoU 2011:11.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>
- Helse- og omsorgsdepartementet. 2013. *Morgendagens omsorg*
Mld. St. 29 (2012-2013)
<https://www.regjeringen.no/contentassets/34c8183cc5cd43e2bd341e34e326dbd8/no/pdfs/stm201220130029000dddpdfs.pdf>
- Helse- og omsorgsdepartementet. 2009. *Samhandlingsreformen*
Mld. St. 47 (2008-2009)
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>
- Hersey P, Blanchard KH. (1977) *Management of organizational behaviour*. Prentice Hall
- Hersey P, Blanchard KH.(1993) *Management of organizational behaviour. Utilizing human resources*. 6 utgave. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Jacobsen, D. I. (2009) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunal- og regionaldepartementet. 2013. *Nye vegar til fremtidas velferd*. Strategidokument.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7eaaf053ab134f75afee194c584acaa2/velferd.pdf>
- Kommunal- og regionaldepartementet. 2014. *Kommuneproposisjonen 2014*.
Prop. 146 S (2012-2013).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5d97adc597544c398955395a51865429/no/pdfs/prp201220130146000dddpdfs.pdf>
- Kotter, J.P. 2007. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". Harvard business review. January 2007 issue.
- Kvale, S. og Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leedy P.D., Ormrod J.E (2010) *Practical research planning and design* 9th edition, New Jersey, Pearsons

- Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester. 2011. *Lov av 24.6.2013 nr 30*.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>
- Norsk Designråd. 2012. "Hva er tjenstedesign?". (Lest 5. januar 2015).
<http://www.norskdesign.no/hva-er-tjenstedesign/hva-er-tjenstedesign-article22953-8992.html>
- Nortvedt, M. W., Jamtvedt, G., Graverholt, B., Nordheim, L. V. og L. M. Reinart (2012)
Jobb kunnskapsbasert! En arbeidsbok. Oslo: Akribe
- Nærings- og handelsdepartementet. 2008. *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.
Mld. St. 7 (2008-2009)
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Prahalad, C.K. og Ramaswamy, V. 2004. "Co-creation experiences: the next practice in value creation". *Journal of interactive marketing volume 18/ number 3/ summer 2004*.
<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015 ftp.pdf>
- Risan, H. 2012. *Dyadisk lederskap*. (Lest 15. januar 2015)
<http://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A (2009) *Research methods for business students*
Essex, Pearson
- Stickdorn M., Schneider J. 2011. *This is service design thinking, Wiley & sons, Inc.*
Hoboken, New Jersey
- Strømmen, J. 2014. *Det nye gullet: tjenstedesign*. (Lest 5. april 2015)
<http://sterkblanding.no/blog/2014/10/21/det-nye-gullet-tjenstedesign/>
- Sykepleien. 2014. «Sluttet i protest». (Lest 5. april 2015).
<https://sykepleien.no/reportasje/2014/10/sluttet-i-protest>
- Tjora, Aksel (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Gyldendal Akademiske
- Utviklingscenter for sykehjem og hjemmesykepleie i Norge. 2014. «Videreutdanning i trygg legemiddelhåndtering». (Lest 5. april 2015)
<http://www.utviklingscenter.no/videreutdanning-i-trygg-legemiddelhaandtering.5384839-185788.html>
- Yin, R. 2009. *Case study research. Design and Methods. 4th Edition*. Sage publication Inc.
Los Angeles, USA

Vedlegg

Informasjonsskriv til ansatte

Informert samtykke til deltakelse i studie

Intervjuguide til ansatte

Godkjenning NSD

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

“Morgendagens sykehjem”

Bakgrunn og formål

Økende krav om gode opplevelser for fremtidens sykehjemsbeboere, vil stille krav om en helhetlig og brukersentrert tjeneste. For å kunne realisere dette kreves det betydelig endring- og omstilling av dagens tradisjonelle organisering av sykehjem. Hensikten med denne studien er å innhente informasjon om de ansattes erfaringer om hvordan Rokilde sykehjem kan organiseres på en bedre måte.

Funnene i studien vil gi et bidrag i det videre arbeide med organisering av [REDACTED] [REDACTED]. Alle faste ansatte ved sykehjemmet vil bli forespurt om å delta i studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet med avdelingsledere blir ledet av Stephanie Helland og intervjuene med andre ansatte vil bli ledet av førstelektor Trude F. Eines fra Høgskolen i Molde. Det vil bli stilt spørsmål om hvordan dere opplever organisering av sykehjemsdriften i dag, samt motivasjon og medvirkning knyttet til prosessene som foregår ved sykehjemmet når det gjelder omorganiseringer. Intervjuene tar ca 1 time og blir gjennomført i arbeidstiden deres.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student, medforsker og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Intervjuene blir tatt opp på lydbånd, låses ned i et skap som kun jeg har tilgang til og slettes ved prosjektets slutt. Alle informantene vil bli anonymisert i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2015.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med [REDACTED] [REDACTED]

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Stephanie Helland
Mastergradsstudent Høgskolen i Molde

Samtykke til deltakelse i studien

Det er ønskelig at du skriver under på at du samtykker til deltakelse i gruppeintervju, og noterer ditt telefonnummer så jeg kan avtale tidspunkt for gjennomføring av gruppeintervju. Legg svarslippen i konvolutt og legg i enhetsleders posthulle.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta:

Signert av prosjektdeltaker

INTERVJUGUIDE

1. Kort presentasjon og hvor den enkelte jobber.
 - a. Hensikt med studien: innhente kunnskap om de ansattes erfaringer om prosessen med "morgendagens sykehjem" så langt

2. Medvirkning
 - a. Ta utgangspunkt i en workshop/intervju der tjenstedesing ble benyttet, beskriv hvordan du opplevde involvering og deltakelse i prosessen?

Har egen deltakelse og eller involvering i prosessen bidradd til medvirkning/eierskap på hvilken måte?

 - b. Hvilke kunnskaper opplever du å ha fått om tjenstedesign?

3. jobbmotivasjon
 - a. Hvordan vil du beskrive din egen arbeidsmotivasjon når du deltar i tjenstedesignprosessen?
 - i. Beskriv hva som motiverer deg?
 - b. Hvordan vil du evaluere dine medarbeidere/leders rolle i prosessen?
 - c. Har prosessen skapt noen forventninger, evt hvilke? Beskriv

4. Hvis noe skulle vært gjort annerledes, hva skulle det i så tilfelle vært?



Postboks 1047
N-2007 Trondheim
Høyberg
Tlf: +47 73 58 21 11
Faks: +47 73 58 50 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 421 884

Trude Fløystad Eines

Avdeling for helse- og sosialfag - Kristiansund Høgskolen i Molde
Industriveien 18
6517 KRISTIANSUND N

Vår dato: 24.03.2014

Vår ref: 38039 / 3 / JSL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.03.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>38039</i>	<i>Morgendagens sykehjem</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Molde, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Trude Fløystad Eines</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Juni Skjold Lexau

Kontaktperson: Juni Skjold Lexau tlf: 55 58 36 01

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Sjekk på www.nsd.uib.no

NSD AS | Universitet i Oslo, Postboks 1047 Blindern, 0416 Oslo | Tlf: +47 22 75 12 11 | nsd@nsd.uib.no
NSD AS | Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7001 Trondheim | Tlf: +47 73 58 21 11 | kjenn@nsd.uib.no
NSD AS | Universitat de València, 46100 Burjassot | Tlf: +34 97 32 43 26 | nsd@nsd.uib.no