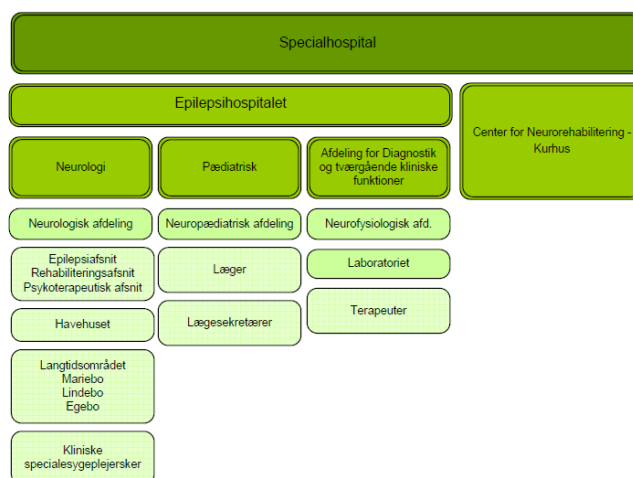


Efteråret 2014

Masterprojekt

For Henrik Funck Petterson

27.10.67



Vejleder:

Ole Fog Kirkeby

Antal anslag:

117540

Summary.

The project investigates an organizational change on Epilepsihospitalet Filadelfia and how the administration has practiced change management in relation to this organizational change and about the advantages and disadvantages it has given the leaders of the organization.

The project is a case study including four interviews with leaders in the organization Epilepsihospitalet Filadelfia. The themes for the interviews are the advantages and disadvantages this organizational change has given them.

A statement about opportunities for organizational change from one of the informant interviews was the following:

“Opportunities (long break) umm, I can’t see immediately that it has given me some opportunities, (long break again) but it has given me a lot more work, most a lot more work”

The short answer to first part of the problem formulation is that Epilepsihospitalet Filadelfia practiced change which is expected from Fernandez and Reiney’s theory. It embraced organizational change, because the board and directors have made their process well understood that they have minimized the risk of resistance and thereby given itself good working conditions.

The conclusion of the second part of the problem formulation is that there are advantages and disadvantages to all four informants. But there are also similarities of informants at my level, staff nurses, which are different from the senior nurses in department management and vice versa

The conclusion of the task is that all four informants have seen the need for a change of Filadelfia and they participated actively and constructively in the change process. They did not have resistance to this process nor in the process.

It is the managerial conditions subsequent which are the key point for the informants.

Indholdsfortegnelse.

Forfattererklæring	side 2.
Summary	side 3.
Indholdsfortegnelse	side 4.
1. Indledning	side 5.
2. Problemformulering	side 7.
3. Metodevalg	side 8.
4.0 Teorifremstilling	side 11.
4.1 Forandringsledelse, Fernandez og Reiney	side 11.
4.2 Organisationsteori, Mintzberg	side 13.
4.3 Institutionelle teorier, Thornton & Lounsbury	side 14.
4.4 Narrativ organisationstilgang, Anne Reff Pedersen	side 15.
4.5 Organisationsteori, Galbraith	side 16.
5. Analyse af teorifremstillingen	side 17.
6. Dataindsamling via interviews	side 21.
7. Analyse af interviews	side 36.
8. Konklusion	side 43.
9. Perspektivering	side 47.
10. Egen ledelsesmæssig udvikling	side 48.
11. Litteraturliste	side 51.
12. Bilagsliste	side 52.

1) Indledning

Jeg er afdelingssygeplejerske på Epilepsihospitalet Filadelfia, som er en selvejende non-profit institution, der har til formål at deltage i løsningen af opgaver inden for sundheds- og socialsektoren, herunder navnlig at varetage diagnosticering og behandling af patienter med epilepsi og tilgrænsende lidelser.

Den afdeling jeg er afdelingssygeplejerske på, er en afdeling for udviklingshæmmede med epilepsi og den eneste af sin slags i Danmark. Der er 27 fastansatte og 8 timelønnede vikarer tilknyttet afdelingen.

Personalegrupperne er fordelt på 13 sygeplejersker, 9 social og sundhedsassistenter, 3 plejehjemsassistenter og 2 sygehjælpere. Vikarerne er sygeplejersker, sygeplejestuderende og social og sundhedsassistenter.

Den problemstilling, jeg vil arbejde med i mit masterprojekt, omhandler en organisationsændring, som blev foretaget 1. januar 2013.

Baggrunden for, at der blev lavet en organisationsændring, bunder i, at Epilepsihospitalet Filadelfia i efteråret 2011 var ude i en turbulent tid med nedskæringer og fare for lukning, som en konsekvens af strukturreformen.

Epilepsihospitalet Filadelfia's budget blev reduceret fra 160 millioner før strukturreformen og til 120 millioner her i 2014, en reduktion på 25 % udover de årlige besparelser. Vores ydelseskatalog er skrumpet væsentligt ind, og flere afdelinger er lukket, samt der er sket reduktion i antallet af sengepladser på alle andre afdelinger, og derfor er der opsagt personale i alle andre afdelinger.

Vi har en fritvalgsramme, hvor vi er sikret at regionerne skal som minimum købe for cirka 80 millioner, dette fremgår af Sundhedslovens § 79, stk. 2 og at Epilepsihospitalet er en del af det offentlige behandlingstilbud.

Resten af vores budget, som i 2014 er på 120 millioner, der skal Epilepsihospitalet ud til hver enkelt region og have lavet et betalingstilsagn på, hvor meget den enkelte region vil tilkøbe ud over, hvad de er forpligtet til.

Sundhedsministeren gav en ekstrabevilling for år 2012 på 25 millioner og for år 2013 på 15 millioner, hvorefter det ville blive på markedsvilkår, at Epilepsihospitalet skulle agere fremover.

Jeg mener, at denne organisationsændring bunder i strukturreformen inden for sundhedsområdet, hvor Epilepsihospitalet tidligere var bundet op på de 13 gamle amter. Efterfølgende blev det regionerne, som skulle være vores samarbejdspartnere. Til at begynde med havde regionerne, på baggrund af sammenlægningerne, en

opfattelse af, at man ved den nye struktur i sundhedsvæsenet fik samlet den lægefaglige og sundhedsfaglige ekspertise inden for epilepsi, og derved ikke havde samme behov for servicering fra Epilepsihospitalet. Det har efterfølgende vist sig, at den opfattelse, regionerne havde omkring epilepsibehandlingen, ikke har vist sig at holde stik. Til gengæld er der kommet mere fokus på økonomien, og på hvor mange penge de enkelte regioner bruger på behandling af patienter på Epilepsihospitalet. Så strukturreformen har haft enorm betydning for Epilepsihospitalet Filadelfia, som nu er reduceret og ser helt anderledes ud end før strukturreformen.

Strukturreformen har dermed haft den dominoeffekt, at Epilepsihospitalet har været nød til at fortage en organisationsændring pr. 1. januar 2013.

Evalueringen af hele det forløb, hvor vi var lukningstruede, var i organisationen, i direktionen og bestyrelsen kort den, at vores direktion var for meget "fedtet ind" i den daglige drift og økonomi og for lidt visionære og fremsynet. Direktionen kiggede simpel hen for meget indad og så patienterne som vores "kunder", mens vores kunder i virkeligheden var de nye regioner. En af konsekvenserne blev også, at vi skiftede vores administrerende direktør ud og ansatte en ny.

Derfor blev der i 2012 arbejdet strategisk i organisationen med at lave en ny organisationsstruktur (bilag 1 + 2), hvor der blev taget højde for, at der skulle frigives ressourcer og arbejdsrum til direktionen i den nye måde at organisere organisationen på.

Før havde vi en flad struktur, hvor hver enkelt afdeling var direkte linket op på et af de to medlemmer af direktionen.

I den nye struktur, som blev vedtaget i bestyrelsen i efteråret 2012, blev der indskudt et ledelses lag mere mellem direktionen og afdelingerne, så afdelingerne med afdelingssygeplejersker fremadrettet skulle referere til en afdelingsledelse med en ledende overlæge og en ledende sygeplejerske. Det vil sige i praksis, at Havehuset hvor jeg er afdelingssygeplejersker, referer til afdelingsledelsen for voksen neurologi og deres ledelse, mens voksenneurologisk-ledelsen referer til direktionen og den sundhedsfaglige direktør. Tidligere refererede jeg direkte til den sundhedsfaglige direktør.

Denne organisationsændring har betydet, at ledere på mit ledelsesniveau ikke længere er med i de fora, hvor der træffes beslutninger, og hvor beslutningskompetencen ligger. Til gengæld er det oftes os ledere på dette ledelsesniveau, som på afdelingsniveau skal ud og implementere ledelsesbeslutninger truffet på højere niveauer i organisationen. Dette sker så uden, at afdelingssygeplejerskerne kender til alle de

overvejelser, der har været i spil, samt at vi mangler ejerskab for processen. Dette mener jeg, kan give kommunikations og implementeringsproblemer i udrulning af nye tiltag. Dette finder jeg meget bekymrende.

Præcis er vi 5 afdelingssygeplejersker og 2 andre ledere, der har samme problemstilling, og vi har tilsammen over 200 medarbejdere, som referer direkte til os. Ud over at der er indskudt et nyt ledelseslag, så betyder den nye organisationsændring også, at organisationen er blevet organiseret i grupper, som falder naturligt for organisationen, og at Filadelfia mere ligner andre organisationer i sundhedsvæsenet, i måden vi er organiseret på.

Så det, jeg finder interessant og vil se nærmere på i mit masterprojekt, er omgivelsernes indflydelse på strukturen i en organisation, samt sætte en teoretisk forklaring på, hvordan måden den nye struktur er fremkommet på i organisationsændringen på Epilepsihospitalet Filadelfia. En anden ting, jeg også finder interessant, vil være at se nærmere på den forandringsledelse, som har været praktiseret i forhold til at rulle den nye organisationsstruktur ud.

Ved hjælp af empiri via interviews i organisationen vil jeg kunne komme med et mere nuanceret bud på en evaluering af organisationsændringen, komme med positive gevinster og kritiske forhold ved ændringen, set i et bredere perspektiv.

Hvorfor er denne organisationsændring så vigtig for mig, at jeg vil lave mit master projekt omkring denne ændring? For mig at se på mit ledelsesniveau, så er der flere ulemper end fordele ved denne ændring på mit niveau, alligevel ser det ud til i organisationen, at der på andre niveauer er fordele ved organisationsændringen. Dette vil jeg belyse ved empiri i form af interviews af andre ledere i min organisation.

Jeg har nogle hypoteser, som jeg kredset om i mine opgaver på de sidste 2 moduler af min master, som har været organisationsanalyse og forandringsledelse, og som har givet andre og nye blik på organisationsændringen. Masterprojektet giver mig mulighed for at gå dybere end i mine tidligere opgaver, hvor jeg får mulighed for at interviewe mine lederkollegaer for at finde ud af, hvordan og hvilke oplevelser de har haft i forbindelse med organisationsændringen.

2) Problemformulering

Hvordan har ledelsen på Epilepsihospitalet Filadelfia praktiseret forandringsledelse i forhold til den organisationsændring, som har fundet sted, og hvilke fordele og ulemper har denne organisationsændring givet lederne i organisationen?

3) Metodevalg

Masterprojektet er bygget op som et casestudie, hvor jeg har fokuseret på en konkret hændelse i egen organisation, kontekst. Efterfølgende har jeg analyseret denne hændelse for at se, om der kan uddrages lære og findes sammenhænge.

Casestudiet er en kvalitativ metode at arbejde på og en hermeneutisk metode, hvor der er en sammenligning af for forståelsen hos informanten og hos undertegnede og med den konkrete case. I analysen indgår der et dobbelt hermeneutisk moment, hvor informanternes og min fortolkning af konteksten kan smelte sammen.

Masterprojektet er bygget op med en indledning, hvor jeg kort har prøvet at beskrive den kontekst, hvor i problematikken for mit projekt optræder. Efterfølgende har jeg afgrænset mit problemområde, så problematikken kommer til at fremstå mere skarpt, frem mod min problemformulering.

Problemformuleringen består af to dele, hvor første del omhandler forandringsledelsen og organisationsændringen, denne del vil jeg besvarer med teoridelen fra opgaven.

Anden del af problemformuleringen er, hvilke fordele og ulemper der er ved organisationsændringen for lederne på Filadelfia, denne del af problemformuleringen vil jeg besvarer ved hjælp af interviewene fra mine informanter.

I min teorifremstilling har jeg valgt at inddrage 5 teorier, som jeg kan se, kunne belyse min problemformulering eller dele der af.

Jeg har valgt Fernandez og Reiney's teorier om forandringsledelse, fra deres review "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", til at give en teknisk og teoretisk forståelse af forandringsledelse. Jeg har sat teorien ind i min kontekst og set den i forhold til organisationsændringen i min organisation, samt anvendt denne model som analyseredskab i den teoretiske del af opgaven.

Jeg har valgt at inddrage Mintzberg's teorier om struktur i en organisation, fra Niels Bo Sørensen's bog "Organisationers form og funktion" til at give en teoretisk forståelse af strukturer i organisationer i forhold til at finde og skabe sammenhæng mellem omgivelser og struktur, samt hvorfor der overhovedet sker organisationsændringer og hvornår de sker.

Jeg valgt at inddrage Thornton & Lounsbury's institutionelle teorier til at forklare, hvordan der i min case laves forandringsprocesser, hvor dele af disse processer kan forklares med institutionelle logikker. Her beskriver Thornton & Launsbury, hvorfor institutioner har en tendens til at blive ens.

Endvidere beskriver Thornton & Launsbury fem idealtyper af institutioner, som jeg kan bruge til at belyse, hvorfor der er sket et skift i idealtipe som led i organisationsændringen på Filadelfia.

Jeg har valgt at inddrage Anne Reff Pedersens tekst om den narrative organisationstilgang til at belyse, hvordan der sker et skift eller ændring i fortællingen af, hvem som er de "gode" og hvem som er de "onde" i forhold til organisationen. Dette budskab bruges til at forklare behovet for forandring, som bliver fortalt i min organisation og brugt som ledelsesmæssigt redskab til at undgå modstand mod forandring.

Endvidere har jeg valgt at inddrage Galbraith's teorier om "departmentalization", fra bogen "Designing organizations" til at belyse, hvordan afdelinger i en organisation opstår rent strukturelt. Dette kan også vise, hvorfor der sker en organisationsændring, når vilkårene omkring en organisations ændres.

Jeg har valgt at lave dataindsamling via interviews, hvor jeg har interviewet 4 lederkolleger i organisationen. Jeg har valgt at interviewe to lederkollegaer på mit ledelsesniveau, afdelingssygeplejerske niveauet og to ledere på ledelsesniveauet over mig, ledende sygeplejersker i afdelingsledelsen, det nye ledelses lag i Filadelfia's organisation. Efterfølgende har jeg lavet en komparativ analyse mellem de to ledelses lag, for at se om der er forskelle i udsagn mellem de to ledelses lag, eller det er de samme gevinster eller problemstillinger, som forefindes på de to ledelsesniveauer i organisationen efter organisationsændringen.

Informanterne til interviewene er udvalgt ud fra deres funktion før organisationsændringen, da ikke alle ledere i dag var ledere før organisationsændringen. Dette er også gjort, for at de udvalgte informanter har mulighed for at sammenligne de to organisationsformer i forhold til deres eget ledelsesniveau. Derved kan de reflektere over ændringer, der er sket ved at indføre det nye niveau og svarer på spørgsmål, så jeg derved kan besvarer problemformuleringen.

Metoden jeg har valgt er semistruktureret interviews, hvor jeg har lavet en interviewguide (bilag 3) med spørgsmål, som hver af de fire informanter skal spørges om en til en. Endvidere har jeg stillet uddybende spørgsmål afhængig af den enkelte informants svar.

Jeg har også valgt metoden semistruktureret interviews for at skabe mening og forståelse for informantens livsverden, skabe tryghed for informanten, samtidigt med at jeg stadig har mulighed for at præge retningen for interviewet. Endvidere også på grund af min hermeneutiske tilgang.

Metoden til interview spørgsmålene jeg har valgt at låne via spørgsmålene som ligger i en SWOT, hvor jeg gennem tre af de fire simple spørgsmål, som ligger i SWOT'en har ville skabe overblik og struktur af min organisation generelt set i forhold til organisationsændringen. Jeg er bevidst om, at SWOT'en, som udgangspunkt er en analyse model, men i denne opgaves kontekst, bliver den rammen for mine interviews, hvor jeg har benyttet tre af SWOT'ens fire omdrejningspunkter som spørgsmål. Ellers benytter jeg mig ikke af SWOT'en i opgaven. Jeg har modificeret det fjerde spørgsmål i SWOT'en, så spørgsmål om trusler, som ligger i SWOT'en, er blevet til begrænsninger i min version, da organisationsændringen allerede har fundet sted.

I forbindelse med interviewene har jeg valgt at lave et prøveinterview med en af mine andre lederkollegaer, for at afprøve spørgsmålene og se, hvordan de fungerer i praksis, samt afprøve det tekniske udstyr. Dette interview er ikke blevet transskriberet, og data figurer ikke i opgaven. Det har dog haft stor nytte og brugsværdi for mig, at afprøve interviewspørgsmålene inden jeg rigtig gik i gang.

Jeg har selvfølgelig også gjort mig overvejelser omkring muligheden for anonymitet i forhold til at deltage i interviewene, men da organisationen er rimelig lille, så mener jeg ikke at informanterne i praksis vil være anonyme. I opgaven vil informanterne alligevel være benævnt som informant B, C, D, E, hvor informant B og E er lederkollegaer på mit niveau, afdelingssygeplejerskeniveauet, mens C og D er lederkollegaer på niveauet over mig, ledende sygeplejersker i afdelingsledelsesniveauet. Disse bogstaver er fremkommet ved måden mit tekniske udstyr fungerer på, hvor mit prøveinterview var interview A, samt den tidskronologiske rækkefølge på de efterfølgende fire interviews på mine informanter.

Det, at informanterne ikke i praksis er anonyme, giver også andre overvejelser, og jeg er her opmærksom på, at der kan fremkomme bios ved, at informanterne ikke kan garanteres 100 procent anonymitet og derved måske ikke vil fremkomme med alt deres kritik. Dette er et vilkår, og som sagt et bevidst valg jeg har truffet, og

informanterne er orienteret mundtlig om disse vilkår og har givet skriftlig accept på dette (bilag 4).

Herefter har jeg valgt at analysere teorien i forhold til min organisation gennem Fernandez og Reiney's teorier om forandringsledelse.

Data fra interviews har jeg, som jeg tidligere har beskrevet, analyseret komparativt ved at sammenligne ligheder og forskelligheder mellem de to ledelses lag. Efterfølgende har jeg tematiseret interviewene og herefter lavet en samlet konklusion, som kan belyse min problemformulering.

Herefter har jeg lavet en perspektivering.

Til sidst har jeg beskrevet, dokumenteret og analyseret min egen ledelsespraksis i forhold til min MPG og masterprojektet.

4) Teorifremstilling

4.1 Fernandez og Reiney

Fernandez og Reiney skriver om i deres model for forandringsledelse, at der er otte stadier, som en offentlig ledelse er igennem, når der skal ske en forandring i organisationen.

Det første stadie er, at der skal være et behov for en forandring, og det kræver, at lederne kan identificere og acceptere, at der er et behov for forandring. Efterfølgende er det vigtigt at kunne overbevise andre medlemmer i organisationen om, at behovet forandring er til stede, og at forandringen er nødvendig.

Fernandez og Reiney skriver, at det er en proces at overbevise om behovet for forandring, som ofte starter med skabelsen af en vision, der giver et billede af fremtiden. Denne vision er med til at forenkle kommunikationen og give en tydelig retning.

Fernandez og Reiney skriver også, at der er noget der tyder på, at det er lettere at overbevise om behovet for ændring, hvis der ved ændringen er håb om lettelse af ubehag. Under nogle forhold foreslås at implementere utilfredshed mod den nuværende tilstand, for at få medlemmer af organisationen til at være for den nye vision.

Kommunikation og evnen til at formidle informationen om ændringen er essentiel i forhold til gennemførelsen af forandring i en organisation.

Stadie to er, at fremlægge en plan for forandringen og her skal ledelsen omsætte visionen til en strategi eller fremgangsmåde. Det er køreplanen til, hvordan man kan nå det endelige mål, samt identificere og overvinde eventuelle barrierer, der kan være til stede.

Fernandez og Reiney skriver endvidere, at der er to aspekter i en strategi, som skal være til stede ved en organisatorisk ændring i den offentlige sektor, og det er klarheden af strategien, og om strategien hviler på en sund kausal teori.

Stadie tre er, at opbygge intern støtte og bekæmpe modstand, og her skal ledelsen i gang med en politisk proces i organisationen. Fernandez og Reiney skriver, at man skal udvikle og pleje støtte fra aktørerne i organisationen, og de skriver endvidere, at en krise eller en stærk ekstern udfordring for organisationen kan være med til at reducere modstand mod forandring. De skriver også, at individer er meget tilpasnings-dygtige, så et chok eller stimuli af en vis størrelse kan få dem til at acceptere en uundgåelig forandring. De taler også om forskellige taktikker til at reducere modstanden mod forandring blandt andet overtalelse, tvang og trusler, belønninger, forhandlinger og garantier mod personligt tab, jobgaranti og gradvis implementering af forandring.

De taler også om en "dobbelt tilgang", som har til hensigt at skabe stolthed over organisationens historie og tidligere succes, men også at argumentere for en ny måde at gøre tingene på.

Fernandez og Reiney skriver også, at medinddragelse af alle personer i organisationen i en forandringsproces er den vigtigste og mest effektive måde at reducere modstand mod forandring, samt skabe ejerskab.

Stadie fire er, at i forandringsledelse skal der være opbakning fra topledelsen, og det er særlig afgørende i forhold til succes. Her er det vigtigt, at en person i topledelsen har engagement i og tager ansvar for forandringsprocessen. Der kan også være tale om en styregruppe, som enten har deltagelse af ledelsen, eller som har legitimitet fra ledelse til at udføre forandringer. Fernandez og Reiney skriver, at ledelsen spiller en væsentlig rolle i ændringer i den offentlige sektor, men hvordan de er forankret betyder mindre.

Stadie fem er, at opbygge en ekstern støtte, hvor ledelsen finder støtte fra politiske overvågere og centrale eksterne interessenter. Her skriver Fernandez og Reiney, at ændringer er afhængig af graden af støtte fra de politiske overvågere. De politiske overvågere kan også influere planlægningen og formidlingen af en planlagt ændring ved at stille sig positive over for denne og forklare behovet for denne.

Stadie seks er, at tildele tilstrækkelige ressourcer til at understøtte forandringsprocessen. Organisationsændringer indebærer omplacering eller omdirigering af ressourcerne i organisationen til nye aktiviteter gennem strategien og ved at få det kommunikeret ud, samt innovation i forhold til reorganisationen.

Stadie syv er, at institutionalisere forandringen i organisationen ved at indarbejde forandringen i dagligdagens rutiner. Evaluering og overvågning af processen er vigtig i forhold til recidiv. Tempoet for udrulningen af forandringen kan diskuteres, hvor nogle eksperter går ind for langsom implementering, mens andre hævder at en hurtig forandringshastighed kan overvinde modstand.

Stadie otte er, at skabe en overordnet systematisk forandring. Dette kunne ske ved at ændre flere delsystemer samtidigt og derved skabe tilstrækkelig kraft til den transformation, som skal ske i organisationen.

4.2 Mintzberg.

Mintzberg skriver om, at design af organisationer sjældent sker og udføres i et vakuum, underforstået at der oftes har været en struktur- og funktionsmåde før. Han skriver, at der med andre ord er tale om et redesign eller omstrukturering af den oprindelige struktur. Han konkludere, at når organisationers mål og/eller mission ændres, så kan der ske en omstrukturering, og at det sker i et "oppe fra og ned" initiativ.

Mintzberg skriver endvidere, at organisationers omgivelser har en dybtgående effekt på en organisations struktur. Denne effekt overskygger organisationens egne effekter. Han skriver, at det især er den øverste ledelse og strukturen omkring ledelsen, som har betydning for omgivelserne, men at der i bestemte situationer kan være betingelser, som kan have effekt på produktionskernen eller andre dele af organisationen.

Mintzberg skriver endvidere, at organisationers opbygning tager hensyn til organisationens produktionskerne ved at skærme den mest muligt for påvirkning fra omgivelserne.

Mintzberg har også en hypotese om, at fjendtlighed i omgivelserne tvinger enhver organisation til at centralisere sin struktur. Pludselige økonomiske restriktioner kunne være et eksempel på fjendtlighed, og i sådanne situationer lukker ledelsen om sig selv og træffer alle væsentlige beslutninger, selv også beslutninger som tidligere blev besluttet i større fora eller af andre i organisationen.

Mintzberg har endvidere en hypotese om, at ingen organisation kun har en omgivelse, der påvirker, som f.eks. er fjendtlige eller kompleksitet, så derfor behøver en organisation ikke at reagere på en hver forandring som sker i omgivelserne, men i stedet skal have en struktur, som kan takle forskellige aspekter i omgivelserne.

4.3 Thornton & Lounsbury

Thornton & Lounsbury skriver, at organisationer bliver guidet af institutioner i deres omgivelser. De skriver, at institutioner bliver taget for givet, og at de er socialt konstrueret, og at de også bygger på fælles forståelse og facts.

Thornton & Lounsbury skriver, at institutioner har en tendens til at blive ens, og her skriver de, at der er fire måder, hvorpå institutionerne bliver fastholdt i det.

De fire måder er "sti afhængighed", "rationaliserede myter", "isomorfisme" og "institutionelle logikker".

"Sti afhængighed" er, når der er sat en retning og skabt et spor, så det efterfølgende er svært at skifte retning igen.

"Rationaliserede myter" er opskrifter på, hvordan organisering kan finde sted i en organisation.

"Isomorfisme" er ensretning gennem kopiering af andre organisationers ideer og måder at organisere sig på, og her skelner man mellem tre forskellige former for isomorfisme. En form for isomorfisme er, hvor offentlige institutioner og private virksomheder bliver pålagt politisk gennem love og regulativer. Denne form for isomorfisme kaldes "tvangsmæssig isomorfisme". En anden form for isomorfisme er den "normative", hvor man kopierer andre indenfor samme fagområde. Den tredje form for isomorfisme kaldes "mimetisk isomorfisme", hvor kopieringen sker fra helt andre typer organisationer, end hvor organisationen selv befinder sig. Her kopier man succeser og bruger deres opskrift på succes i egen organisation

"Institutionelle logikker" er logikker, som kan dominere frem for andre og være til stede i organisationer. Thornton & Lounsbury har fundet frem til nogle logikker, som er ens inden for samme områder og de områder kalder de ideal typer. De fem logikker, som er mest iøjnefaldende på vores breddegrader er, fællesskab, stat, marked, profession og virksomhed. I artiklen opererer Thornton & Lounsbury med yderligere to logikker, som er familien og religion. Hver logik har hver deres egen metafor, idé om hvad der skaber legitimitet, særegen autoritet og særegne strategier.

Ved *fællesskab* er metaforen afgrænsning, og det som skaber legitimitet, er fælles mål og gensidig afhængighed. Autoriteten ligger i fælles værdier og ideologien og strategien er at øge fællesskabet.

Ved *Stat* er metaforen fordeling af ressourcer, og det, som skaber legitimitet, er demokratisk deltagelse. Autoriteten ligger i bureaukrati og strategien er at øge samfundets goder.

Ved *marked* er metaforen transaktion, og det, som skaber legitimitet, er den økonomiske bundlinje. Autoriteten ligger i udbud og efterspørgelse, og strategien er at skabe økonomiske profit.

Ved *profession* er metaforen netværk, og det, som skaber legitimitet, er personlig faglig ekspertise. Autoriteten ligger i faglig tilknytning, og strategien er at forbedre personligt omdømme.

Ved *virksomhed* er metaforen hierarki og det som skaber legitimitet er markeds position. Autoriteten ligger i ledelse og strategien er at udvikle størelse og særkende.

Hvis der er forskellige "institutionelle logikker" i en organisation, så skaber det spændinger og rum for fortolkning

4.4 Anne Reff Pedersen

Den narrative organisationstilgang er en sproglig tilgang til en organisation, hvor man antager, at hvis der ingen sprog eller fortællinger er i en organisation, så bliver det svært at skabe mening. Derved bliver fortællingerne udgangspunktet for organisationen, mens strukturen og teknologien bliver skelettet bag historien.

Anne Reff Pedersen skriver om fire centrale begreber i narrativ organisationstilgang, som er mening, fortælling, tid og polyfoni.

Mening skabes ved, at der hele tiden fortælles historier, og man derved skaber forståelse af både fortid, nutid og fremtid. Anne Reff Pedersen skriver, at det er denne narrative viden koblet med logik, som giver mening.

En anden måde, en fortælling skaber mening på, er at der via fortællingens struktur, forløb, personer og begivenheder skabes et plot.

Tidsbegrebet i den narrative organisationstilgang beskriver Anne Reff Pedersen som serier af øjeblikke, hvor det kronologiske ikke behøver at være det væsentlige i forhold til at skabe mening, men er med til i organisationsprocesser at binde fortid, nutid og fremtid sammen og derved give mening via narrativet.

Polyfoni er det sidste begreb i den narrative organisationstilgang, hvor Anne Reff Pedersen beskriver, at der er mange forskellige fortællinger, som interagerer og derved kan lyde polyfone, men også i den enkelte historie afhængig af hvem der er modtager. Anne Reff Pedersen beskriver også i hendes tekst aktantmodellen, som kan bruges som analyseredskab i forhold til at analysere forskellige roller i en fortælling i forhold til processer i en organisation. Gennem denne model fremkommer, hvilke roller de enkelte aktører har, om man er *hjælper* eller *modstander*, hvem der er *hovedperson*, og hvad *målet er*, hvem der er *giver* og til *hvem*.

4.5 Galbraith.

Galbraith skriver, at strukturen traditionelt angiver rammen for hierarkiet i en organisation, og at der er fire dimensioner/områder, der er med til at bestemme strukturen i organisationen. De fire dimensioner er specialisering, størrelse og form, fordelingen af magten og "departmentalization".

Specialisering siger noget om det antal af specialiteter, som skal til for at udføre arbejdet, hvor man tidligere delte en organisations struktur op efter arbejdernes specialisering. Galbraith skriver, at tendensen i dag går mod mindre specialisering i arbejdsopgaver, som ikke kræver høj ekspertise hos den enkelte medarbejder, men at hver enkelt medarbejder skal kunne rotere og kunne alle arbejdsopgaver. Det er modsat i arbejdsopgaver, som kræver høj specialisering.

Størrelse og form siger noget om antal af arbejdere på hvert niveau i organisationen, og begrebet "the span of control".

Fordeling af magten siger et noget om beslutningsmagten i organisationen, og to om magten i hver enkelt afdeling. Det betyder, at nogle afdelinger i organisationen har større magt end andre afhængig af arbejdsopgaver.

Departmentalization beskriver, hvordan en organisations struktur kan være opbygget i afdelinger ud fra forskellige logikker. Galbraith beskriver fem måder afdelingers struktur kan være opstået af eller grupperet efter. Det er efter funktion, produktlinje, kunder, geografi og arbejdsprocesser.

Ved funktions struktur er afdelinger grupperet efter den funktion, der skal udføres, og her udnytter man stordriftsfordelen ved at placere medarbejdere med samme viden og færdigheder i samme afdelinger.

Ved produkt struktur grupperes afdelinger efter bestemt vare eller tjenesteydelse, og dermed er alle aktiviteter der relatere sig til disse under en leder.

Ved kunde struktur grupperes afdelinger efter fælles kunder eller typer af kunder, og her antages det, at kunderne har et sæt af fælles problemer og behov, som så kan løses ved, at afdelingen har specialiseret sig i disse.

Ved geografisk struktur grupperes afdelinger efter kundernes geografiske placering. Hver afdelingen har i princippet et territorium, det kan give fordele ved fælles sprog og kultur.

Ved proces struktur grupperes afdelinger af produkt eller service eller kunde flow, og dette er valgt, fordi hver proces kræver forskellige færdigheder.

Galbraith skriver også, at ingen af disse strukturer typisk passer direkte på en forretningsstrategi, men at der kan laves en SWOT-analyse, som ser på styrker og svagheder i hver af strukturerne, og at man kan ende op med en hybrid struktur, som anvender en kombination af de skitserede strukturer.

5) Analyse af teori

I forhold til Fernandez og Reiney's teorier om forandringsledelse, så kan jeg se, at den måde, organisationsændringen på Epilepsihospitalet Filadelfia er foregået på, har mange ligheder til de otte byggesten, som er i Fernandez og Reiney's model.

Filadelfia stod i 2011 på en brændende platform økonomisk og eksistensmæssigt, hvor hospitalet ikke vidste, om de var "købt eller solgt". Ud af dette mørke trækker bestyrelsen kortet med en ny direktør til at gennemfører en forandringsstrategi og organisationsforandring. Bestyrelsen har identificeret og accepteret, at der er et behov for forandring, og bestyrelsen har sat en ny direktør ind, til at overbevise om, at der er et behov for forandring personificeret ved ham selv og ved en klar og tydelige strategi.

Fernandez og Reiney skriver, at det er lettere at overbevise om behovet for forandring, hvis der sker en lettelse af noget ubehageligt. Her kan man sige, at vores nye direktør havde gunstige forhold i forhold til forandringsprocessens start. Underforstået hvis ikke vi gør noget, så lukker vi på sigt. Denne fortælling er en fortælling, som vores nye direktør gentagende gange og hver gang han havde mulighed for det, kommunikerede ud, og som er med til at skabe mening i organisationen. Mening og fortælling er to af de begreber fra Anne Reff Pedersens narrative organisationstilgang, som er i spil.

Ud fra Anne Reff Pedersen og hendes narrative organisationstilgang, så benytter direktionen sig af tre af de fire centrale begreber, som er mening, fortælling og tid.

Begrebet polyfoni bliver ikke brugt af direktionen.

En anden ting, direktøren kommunikerede ud for at få legitimitet til forandring, var et skifte i institutionel logik. Tidligere var det på Filadelfia professions logikken, som var

mest iøjnefaldende, mens den nye direktør gjorde det helt klart, at der var kommet et skifte over i en hybrid mellem marked og virksomhed. Dette ses ved at økonomien sætter dagordenen, og at Filadelfia kun kan overleve, hvis vi udbyder noget som regionerne efterspørger og vil betale for. Det vil sige, at Filadelfia er bevidste om deres markedsposition.

En anden indikator på, at Filadelfia bevæger sig over i en forretningslogik, er, at vi er en selvejende nonprofit organisation, og vi nu er bevidste om det. Forholdene er anderledes for Filadelfia end i forhold til et hospital i en region. Filadelfia er ikke længere garanteret mere end 80 millioner, resten er på markedsvilkår på lige fod som et privat hospital.

Fortællingen bliver også fortykket ved at direktøren laver et andet skifte. Skiftet sker fra, at regionerne tidligere var "skurken" i vores egen selvforståelse af den fortalte historie i organisationen og til, at de bliver "giveren" med magten til at få tingene til at ske. Et vilkår, som Ann Reff Pedersen beskriver det i aktantmodellen. Forstået på den måde, at hvis vi vil overleve, så må vi tilbyde noget regionerne har behov for, og som de vil betale for.

Mintzberg skriver, at omgivelserne har enorm betydning for, hvordan en organisation ser ud. Den krise Epilepsihospitalet Filadelfia var ude i, er det begreb Mintzberg kalder fjendtlighed i omgivelserne i form af økonomisk restriktioner. Dette bevirkede, at organisationen var nød til at lave en organisationsændring, som kunne håndtere den kompleksitet, de økonomiske restriktioner medførte.

Minzberg siger endvidere, at organisationsændringer sker, når organisationer ikke længere kan håndtere de opgaver de er sat i verden for at udfører og at de selv bliver klar over det og der ved kan ændre mål og strategi. Dette er præcis den situationen Filadelfia stod i. Filadelfia var nød til at ændre mål og strategi, ellers havde vi ingen berettigelse.

Minzberg forklare også, at organisationsændringer sjældent sker helt på bar bund, men at man bygger ud fra den tidligere organisationsstruktur, og laver et redesign, hvilket også er sket i form af organisationsændringen på Epilepsihospitalet Filadelfia.

Efterfølgende fremligger direktøren sammen med bestyrelsesformanden en strategi. En af strategier er en organisationsændring, hvori direktøren og den samlede direktion får frigivet tid og ressourcer, der kan bruges på visions og strategi arbejde, samt på tid til at skabe og arbejde med relationer i forhold til samarbejdspartnere i regionerne. Dette sker ved at flytte arbejdsopgaver fra direktionen og over på afdelingsledelserne.

Den kanin direktøren på Filadelfia trækker op ad hatten er, at vi skal ligne de omgivelser, vi samarbejder med, nemlig sygehusene i regionerne. Her benyttes redskabet normativ isomorfisme, hvis man ser det fra et organisationsperspektiv. Hvis man ser det fra direktørens perspektiv, kunne der være tale om erfaring, da han tidligere med succes har været med til at implementerer denne løsning på et andet hospital.

Fernandez og Reiney har to aspekter, som skal være til stede ved en ændring i en organisation, og det er klarhed, og om ændringen hviler på kausal teori.

Her benytter direktøren og bestyrelsesformanden skriftlig og mundtlig kommunikation til at skabe denne klarhed, blandt andet udkommer der en strategiavis, og der afholdes fyraftensmøder, hvor strategien fremlægges.

Det chok i organisationen, som var fremkommet ved, at vi var lukningstruet, det har fejlet alt modstand væk, og alle i organisationen har accepteret en forandring, som var uundgåelig.

Direktionen havde egentlig ikke behøvet at bruge andre taktiske redskaber i deres strategi til at reducere modstand mod forandring, men de benytter også det begreb, som Fernandez og Reiney kalder "dobbelt tilgang". Ved "dobbelt tilgang" benytter direktionen lidt det, at give kredit til, hvad vi historisk har været, samt at argumentere for, at tingene skal gøres på en ny måde nu. Her er tid med til at skabe mening og forståelse mellem fortid, nutid og fremtid i det narrative organisationsperspektiv.

Endvidere prøver de at inddrage personer fra hele organisationen i forandringsprocessen for at skabe ejerskab.

I den organisationsændring, som har fundet sted på Epilepsihospitalet Filadelfia, har det været direktionen selv, som har taget ansvaret for forandringsprocessen og har som følge deraf legitimitet til processen. Direktionen lavede en styrergruppe, hvori de selv sad med, sammen med nøglepersoner fra organisationen. Endvidere har direktionen legitimitet og opbakning til forandringsprocessen fra bestyrelsen, som har været besluttende i processen.

Den eksterne støtte til processen kommer ikke direkte til organisationsændringen, men mere til den samlede strategi via regionerne og folketinget. Underforstået Filidelfia må lave en strategi, som kan udfylde og løse de behov, regionerne står over for.

Til selve organisationsændringen har der ikke været tildelt direkte økonomiske ressourcer, men der har været sat tid af til mødeaktivitet. Så der er personer i organisationen, som er blevet omplaceret til andre stillinger, og andre stillinger er forsvundet ved personlig afgang. Derved har ændringen været udgiftsneutral.

Endvidere har man benyttet normativ isomorfisme, hvilket i denne sammenhæng har betydet, at man ikke selv har skullet bruge unødige ressourcer på at opfinde noget nyt. I stedet har Filadelfia kunne tilpasse eksisterende viden fra andre organisationer i sundhedsvæsenet til egen organisation.

Fra at bestyrelsen vedtog, at der skulle ske en organisationsændring på Filadelfia, og til den blev ført ud i praksis, gik der kun en måned. Direktionen havde siden juni 2012 arbejdet med et nyt organisationsdiagram. Organisationsdiagrammet ligner de fleste andre hospitaler vi samarbejder med. Først i december bliver ændringen endelig vedtaget i bestyrelsen og 1. januar 2013 træder den nye organisationsændring i kraft. Tempoet for organisationsændringen, vil jeg betegne som hurtigt, og det kunne også være et redskab, direktionen har brugt i forhold til at overvinde modstand.

Ellers kan man sige, at den fase Filadelfia er i, er en fase, hvor organisationsændringen er ved at institutionalisere sig. Det ses blandt andet ved at forskellige fora og grupper, hvor vi mødes i, er ved at have fundet sin form.

Den overordnede systematiske forandring ses ved, at vi ændrer på flere delsystemer samtidigt. På Filadelfia ses det ved, at vi ændre takstsystem, økonomisystem og udfører økonomiske besparelser, samtidig med, at vi indfører organisationsændring. Galbraith mener, at der er fire dimensioner, som bestemmer strukturen i en organisation. Når jeg ser på måden, Epilepsihospitalet har redesignet strukturen i organisationen, så har vægten ligget mest på "departmentalization". Måden der er organiseret på virker ikke, som der er tænkt på specialisering eller "span of control", men mere at der er fordeling af magt set ud fra at nogle af støttefunktionerne i organisationen, samt at det øverste ledelseslag under direktionen har fået flere økonomiske og ledelsesmæssige beføjelser.

Departmentalization er måske mere det, bestyrelsen og direktionen har skelnet til i redesignet af organisationen, hvor det er en hybrid mellem produkt-, kunde- og processtruktur, der er fremherskende i organisationen. Produktstrukturen er afspejlet i Filadelfia's organisation ved, at bestemte tjenesteydelser og aktiviteter, der relatere til disse er under en ledelse, Filadelfia nye afdelingsledelser. Kundestrukturen kommer ind på mit ledelsesniveau, afdelingssygeplejerskeniveauet, hvor hver enkelt afdeling servicere bestemte kunder med fælles behov og problemer (hos os patient kategorier), som afdelingen har specialiseret sig i at løse. Processtrukturen kommer ind i organisationen ved, at vi pr. 1. januar 2013 gik over til patientforløb, som kan beskrives som en proces. Først modtager vi en henvisning, dernæst ses patienten til forambulant undersøgelse i ambulatoriet, vi indkalder patienten til indlæggelse,

udskriver patienten og ser igen patienten i ambulatoriet. Så patientforløb for mig er service eller kunde flow, hvor vi inden for hver afdelingsledelse kan håndtere disse forløb og er måske det område eller den struktur som er mest fremherskende og mest styrende i forhold til designet af Filadelfia's nye struktur.

Det er ikke mit indtryk, at de fem teorier jeg benytter i min teorifremstilling karambolere videnskabsteoretisk eller har givet kompatibilitetsproblemer, og det har givet mening for mig at benytte dem i forhold til at besvarer min problemformulering.

Fernandez og Reiney's teori og model var den teori, da jeg havde den på modulet "Reform og forandring", som jeg vidste jeg ville bruge til min afsluttende opgave. De fire øvrige teorier har jeg valgt at tage med, da jeg mener, de uddyber områder i Fernandez og Reiney's teori og understøtter min opgave.

6) Dataindsamling via interviews

6.0 Jeg har valgt at dele dataindsamlingen op efter spørgsmålene fra min interviewguide, hvor 6,1 svarer til spørgsmål 1 og sådan forløbende. Ud fra hvad jeg har transskriberet, har jeg efterfølgende samlet de fire informanternes svar og vigtigste udsagn sammen under et. Efterfølgende har jeg efter hvert spørgsmål understreget, hvad jeg finder essentielt for hver enkelt informants svar. I afsnit 7 har jeg lavet en analyse af mine interviews set komparativt i forhold til ledelseslagene i min organisation i forhold til 5 temaer. I opgaven vil informanterne som tidligere være benævnt som informant B, C, D, E, hvor informant B og E er lederkollegaer på mit ledelsesniveau, afdelingssygeplejerskeniveauet, mens C og D er lederkollegaer på niveauet over mig, ledende sygeplejersker på afdelingsledelsesniveauet.

6.1 I første afsnit vil jeg se på de fire informanter og på, hvordan organisationsændringen har påvirket dem personligt som ledere.

De fire informanter oplever det vidt forskelligt, hvordan ændringen har påvirket dem som ledere. Det er i første omgang fire helt anderledes perspektiver, som er til stede. For informant B er udgangspunktet, at hun har fået dobbelt så meget arbejde, da hun er blevet leder for en afdeling mere. Informant B uddyber sit svar med, hvordan hun rent praktisk håndterer det at have fået to afdelinger, som hun skal servicere ledelsesmæssigt. Informant B forklarer også, at der er ting, som hun skal vænne sig til. Hvor hun tidligere refererede direkte til direktionen, så betyder organisationsændringen nu andre arbejdsgange.

For informant C er det nøgleord, hun bruger for ændringen i organisationen og derved for hende selv, at der er sket et "rolleskift", og for hende betyder det, et skifte fra afdelingssygeplejerske og til ledende sygeplejerske i afdelingsledelsen. Informant C uddyber sit svar om rolleskift med, at tiden for hende var moden for et karriereskift, og hvis muligheden ikke havde været til stede inden for organisationen, så havde hun søgt nye ledelsesmæssige udfordringer uden for organisationen. Informant C forklare endvidere også, at hun ikke havde set samme udfordring, hvis området havde været mindre. Derfor var det specifikt fordi stillingen var som den var, at hun havde lyst til stillingen som ledende sygeplejerske i afdelingsledelsen med præcis de udfordringer som lå i den.

For informant D er personalet og de fysiske rammer de samme, men her er det ændring af arbejdsopgaverne, som er kendetegnet for hendes hverdag, hvor direktionen har "skubbet" arbejdsopgaver nedad til hende, og hvad der dermed følger af økonomisk ansvar. Informant D uddyber sit svar med, hvordan hun ikke var tilstrækkelig klædt på i forhold til økonomi og budgetter. Informant D gør også opmærksom på, at forholdene kan være anderledes i andre områder, blandt andet fordi hendes område, diagnostisk afdelingsledelse, er relativt lille set i forhold til f.eks. neurologisk område.

For informant E forholder det sig sådan, at hun har følelsen af en degradering, selvom hun er leder på samme niveau, i og med at hun ikke længere er til stede i de fora, hvor beslutningskompetencen ligger. Informant E uddyber sit svar med, at det godt kan give hende et troværdighedsproblem eller udfordring i samarbejdet i forhold til personalet. Hun mangler simpelthen nogle mellemregninger i forhold til, hvordan man er kommet frem til de beslutninger, som er taget, ved at hun ikke længere er med i alle ledelsesfora. Hun har følelsen af at være blevet souschef

Så for informanterne er kernebegreberne i deres besvarelser dobbelt arbejdsbyrde, rolleskift, arbejdsopgaver skubbet nedad og degradering, og det er fire helt forskellige udsagn, og her der ingen fællesnævner i forhold til ledelsesniveauet. Udsagnene afspejler et rimeligt åbent indgangsspørgsmål, hvor jeg ved dette giver informanten mulighed for at svarer lige, hvad der ligger dem først for.

6.2 Ved næste spørgsmål tvinger jeg informanterne til at se på, hvordan organisationsændringen har påvirket mere bredt i organisationen.

Informant B giver udtryk for, at der er længere vej mellem ting hele tiden, og at organisationen er bygget op i kasser. Informant B siger, *“nu er det sådan mere opbygget i sådan nogle kasser, jeg fornemmer mere at vi arbejder i nogle kasser”*.

Med kasser mener hun afdelingsledelserne, der har hver deres eget budget, hvor hun mener at man før i tiden arbejdede mere på tværs i organisationen. Hun har også en fornemmelse af, at man måske på afdelingsledelsesniveau arbejder mere bredt sammen.

Informant C gør opmærksom på, at det er svært at give et entydigt svar på spørgsmålet, da der på samme tid som organisationsændringen blev gennemført, var et sammenfald af andre ændringer i organisationen. Blandt andet blev overgang til patientforløb, nye takster og hele økonomiområdet redesignet. Samtidigt med disse ændringer, så finder man også fejl i eksisterende systemer, hvor det viser sig at man har styret i blinde på vitale områder. Informant C gør også opmærksom på, at budgetansvaret er lagt ud på afdelingsledelserne og ikke ligger i direktionen længere. En sidste ting informant C gør opmærksom på, er hendes egen rolle som ledende sygeplejerske i afdelingsledelsen i forhold til afdelingssygeplejerskerne, som hun tidligere var leder på linje med, her havde hun brugt tid på at synliggøre denne rolle i organisationen. Dette behov havde ikke været så stort eller nødvendigt, hvis det var en nyansat, der kom udefra til funktionen.

Informant D mener, at organisationen har rykket sig fra at være topstyret, og til at kræfterne er flyttet helt ned i afdelingsledelserne både på de udadrettede funktioner, samt på fagligheden bredt i organisationen. Direktionen har fralagt sig nogle opgaver, og det mener informant D er en styrkelse af organisationen, fordi det er afdelingsledelserne, som bedst kender til klinikken, i forhold til at direktionen tidligere repræsenterede organisationen fagligt ud ad til. Før blev tiden brugt til at klæde direktionen på til de udadrettede tiltag, men informant D mener, at det ikke længere er direktionen alene som repræsenterer organisationen.

Informant E ser, at organisationsændringen har påvirket organisationen i en retning af mere topstyring, hvor hun påpeger, at magten er centraliseret, en væsentlig ændring. Informant E gør opmærksom på, at hun har skullet vænne sig til, at hun som daglig leder ikke får lov at give sit besyv med omkring faglige beslutninger som tidligere. Endvidere kommer informationerne fra anden hånd, uden at hun har haft mulighed for at argumentere. Det er mere topstyring.

På spørgsmålet omkring hvordan organisationsændringen har påvirket organisationen, der har informant C og D, som er ledende sygeplejersker i afdelingsledelse, den

samme opfattelse. De mener, at organisationen er blevet mindre topstyret, og at direktionen har uddelegeret mere ansvar til afdelingsledelserne. Omvendt mener informant B og E, der er afdelingssygeplejersker på mit niveau, at organisationen er blevet mere topstyret. Informant B beskriver, at der er længere veje, og det er hierarkiet hun beskriver ved beslutningsprocesser. Det er en indirekte måde at sige det samme som informant E, der siger det direkte, at organisationen er blevet topstyret. De mener, at færre personer i organisationen er med til at træffe beslutninger end tidligere, og derved er organisationen blevet mere topstyret.

6.3 Til spørgsmålet om, hvordan vores organisation fungerede før organisationsændringen, der svarer informant B, at inden for hendes område fungerede det fint. Hun er godt bevidst om problemet med patientindtaget før organisationsændringen, og at der med denne ændring er kommet en mere professionel PR funktion i forhold til tidligere.

Informant C beskriver, at der var en anderledes flad struktur før organisationsændringen, og at vi ikke forholdte os til omverdenen på samme måde, som organisationen gør i dag. Informant C beskriver også, at hendes fagområde er det samme, som den tidligere sygeplejedirektørs, bare det nu kun er inden for det specifikke område den enkelte afdelingsledelse styrer og har fået tildelt. Samlet er den tidligere sygeplejedirektørs opgaver blevet fordelt ud på fire ledende sygeplejerskers skuldre.

Informant D beskriver, at set i bagklogskaben lys, kan hun godt se nu, at der manglede noget i den gamle organisation. Det var hun ikke bevidst om tidligere. Hun er også bevidst om, at der er en gruppe afdelingssygeplejersker, mit ledelsesniveau, der ikke længere er på forkant mere og er fuldstændig afhængig af afdelingsledelsen informationsniveau. Hun mener også, at det kan skabe frustrationer i denne gruppe, fordi informationen skal igennem et led mere end tidligere, og de ikke får mellemregningerne med.

Informant E mener, at den gamle organisationsform var mere baseret på dialog, men at den også kunne være træg. Beslutningerne kunne trække i langdrag, da der var mange der skulle være ind over. Endvidere var der også mere direkte kontakt til de enkelte afsnit fra hospitalsledelsen, direktionen.

Alle fire informanter kan se, at den gamle organisationsform havde nogle ulemper. Informant B og E udtaler sig dog mest positivt om den gamle organisationsform, hvor

B svarede at det gik fint, mens E udtaler at den gamle organisationsform var mere dialogorienteret.

Angående ulemper, så gør informant B og C opmærksom på organisationens manglende connection til omverden, mens informant D mener, at der manglede noget i den gamle organisation, og informant E oplevede, at det var en træg organisation.

Informant D sætter spot på, hvordan hendes opfattelse af den nye organisation er, og ulempen ved at afdelingssygeplejerskerne ikke er med der, hvor det sker. Hun bruger samme begreb eller ord, "mellemregninger", som informant E brugte som svar på første spørgsmål. Det vil sige, at en ledende sygeplejerske i organisationen er bevidst omkring problemstillingen for afdelingssygeplejerskerne og siger det højt.

6.4 Både informant B og E har svært ved at se fordele for dem som ledere ved organisationsændringen, og informant B er meget direkte og konsekvent i sit svar, da hun blev spurgt. Hun svarer nej på spørgsmålet og intet andet. Informant E beskriver, at afdelingsledelsen er kommet tættere på klinikken, underforstået tættere end sygeplejedirektøren var tidligere, og det, mener hun, er en fordel. Da hun bliver bedt om at uddybe sit svar, så er det helt klart for hende at den ledende sygeplejerske i afdelingsledelsen har styr på økonomien. Svaret fra informant E går ikke, som jeg hører det, på fordele for hende selv. Her skulle jeg have spurgt indtil, hvordan det kunne være en fordel for hende, at den ledende sygeplejerske i afdelingsledelsen har styr på økonomien.

Informant C peger på, at hendes faglige indsigt på afdelingsniveau er en fordel for hende som leder i afdelingsledelsen. Hun kender udfordringerne og problemstillingerne og kan med den indsigt og baggrund spørge ind til ting, og på den måde ved hun, hvad der rør sig i organisationen og specifikt i eget område.

Informant D har fokus på økonomien, og hvordan hun nu er mere styrende i forhold til denne. Hun syntes, det er en fordel, at økonomi er blevet en del af, hvad hun er medansvarlig på og derved kan være på forkant hele tiden. Informant D gør også opmærksom på, at mange af hendes funktioner ligner dem hun havde tidligere. Så forandringen for hende er ikke så markant, som den måske er for andre.

Informant C og D har nemmere ved at se fordele ved organisationsændringen i forhold til egen ledelse, men det skal selvfølgelig ses i det lys, at de er i stillinger på afdelingsledelsesniveau, som de selv har valgt.

6.5 Informant B gør opmærksom på, at hun har svært ved på nuværende tidspunkt at se på fordele for organisationen. Hun gør dog opmærksom på, at det kan være en fordel i ny og næ, at kunne fralægge sig sit ansvar, da hun ikke har været med i beslutningsprocesserne på hendes ledelsesniveau. Så ifølge hende, så gør den nye organisationsmodel det, at hvis man ikke er med i beslutningsprocesserne, så tager man heller ikke samme ansvar. Informant B siger direkte, *"jeg kan godt se at man i ny og næ på det niveau hvor jeg er, ser at man måske i den forbindelse kan fralægge sig sit ansvar og sige men det er ikke mig der har besluttet det, jeg har ikke været med i det, men nu er det bare sådan altså det ligger der også i den i den nye organisationsmodel, at man ikke selv har indflydelse så man tager heller ikke det samme ansvar kan ligge i det"*.

Informant B bliver spurgt, om hun kan komme med et konkret eksempel, og her bruger hun U-turn som eksempel. U-turn er et projekt som blev sat i gang samtidigt med organisationsændringen i 2013. Her blev et eksternt firma sat til at se på fysisk hensigtsmæssige placeringer af afdelingerne på Filadelfia, samt lave en arbejdsgangsanalyse af hele organisationen. Her mener informant B, at leder på afsnitsniveau kan fralægge sig ansvar for beslutninger taget højere oppe i systemet.

Informant C ser på organisationsændringen som en nødvendighed, at der skulle ske noget revolutionært. Hun mener også, at man kunne have valgt en anderledes model, men at det vigtige var, at man valgte en model der kunne tage højde for, at direktionen skulle have ressourcer til at arbejde med mere udadvendthed og fokus rettet på omverdenen og hvad der rører sig der. Informant C gør også opmærksom på, at vores tidligere organisation og dermed også direktion var meget synlige indadtil, mens den nuværende direktion bevæger sig på et helt andet strategisk niveau, synlige udadtil. Informant C gør også opmærksom på, at der er sket en forskydning af arbejdsopgaver, som tidligere lå i den gamle direktion og over på de nye afdelingsledelser. Arbejdet er derved fordelt ud på flere.

Informant D ser fordelen for organisation med organisationsændringen ved, at Filadelfia har fået flere ambassadører, og at der er flere der sidder med i topledelsen. Hun siger endvidere, at det tidligere var en direktionsopgave at møde vores kunder direkte, og at vi kun blev inviteret med på sidelinjen før hen. Nu er kravet fra direktionen, at afdelingsledelserne også deltager aktivt i den opgave sammen med direktionen, og det, mener informant D, skaber en stærkere organisation. Informant D mener også, at det er en fordel for organisationen, at afdelingsledelserne kender takstsystem og økonomi, så de kan se og være bevidst om konsekvenserne af deres

handlinger. Tidligere skulle hun kun indberette tal m.m. og var derfor ikke bevidst om, hvordan det fik indflydelse specifikt i afdelingen.

Informant E mener, at det der haft størst betydning for Filadelfia, har været, at organisationen har fået ny direktør. Her bliver informant E lidt i tvivl, om det har noget med organisationsændringen at gøre. Det at vi har fået ny direktør, er en fordel for organisationen i og med, at direktøren har et godt netværk i det politiske system, og at han har været med til at sikre vores økonomi og lave aftaler, som sikre vores økonomiske grundlag.

I deres besvarelse har informant C, D og E haft fokus på, at organisationsændringen har givet mulighed for at være mere udadrettet i vores organisation. For informant C og D, som er de ledende sygeplejersker, der virker deres svar mere, som det er en bevidst strategi, at de ledende sygeplejersker skal være ambassadører og synlig udadtil. For informant E's vedkommende lyder det mere, som at organisationen benytter de ressourcer og det netværk, vores nye direktør har, mere eller mindre som en bevidst strategi.

Informant B har svært ved at se nogen fordele overhovedet for organisationen.

6.6 For informant B har ulemperne ved organisationsændringen for hende været den lange vej gennem organisationen, flere led, samt at hun ikke længere har direkte indflydelse på beslutningerne. På et uddybende spørgsmål svarer hun angående den tidligere organisation, at der havde hun mulighed for direkte kontakt med direktionen, og at hun var med til lederseminar. Hun siger endvidere, at det var i disse sammenhænge, at man kunne drøfte f.eks. "center of excellence", hører andre sige noget omkring dette begreb, hører argumenter, tidslinjer og visioner.

Center of excellence er et begreb, vi arbejder med i vores organisation, hvor der er fire strategier, som vi skal opfylde. De fire strategier er: Kvalitet, forskning og udvikling, samspil med omverdenen, drift og effektivitet.

Informant B føler sig mere isoleret, da hun kun ved, hvad der rører sig inden for eget område.

For informant C har udfordringen og ulempen ved organisationsændringen været, at hun ikke på noget tidspunkt har haft ledelsesmæssigt sparring i afdelingsledelsen.

Informant C har siddet i afdelingsledelse med en læge, der ventede på en anden funktion i organisationen, og som ikke kunne gå ind i arbejdet på samme måde som informant C.

Til dette svar spørger jeg uddybende ind til, om det er modellens skyld, den nye organisation. Informant C svarer, at det ikke er modellens skyld, men at det har givet problemer i forhold til rolleafklaring, og derved har det været en ulempe. Endvidere fortæller informant C, at hun har valgt at se positivt på organisationsændringen, fordi det er noget hun rigtig gerne vil. Igen gør informant C opmærksom på, at udfordringen kom på det helt rigtige tidspunkt for hende, ellers havde hun valgt at søge andre udfordringer uden for organisationen.

For informant D er ulempen, at hun nogle gange kan være ensom i hendes position. Tidligere sparede hun mere med den lægelige del af den nuværende afdelingsledelse, men efter organisationsændringen har hun fået flere udadrettede opgaver. Der lander derfor rigtig mange ting på informant D's bord, som hun skal tage sig af. Informant D gør også opmærksom på, at hun savner de gamle afdelingsmøder, hvor man mødtes en gang om ugen og fik drøftet drift og forskellige problemstillinger, samt fik information på sygeplejeniveau. En anden ulempe for informant D er, at hun savner patientkontakten i hendes nye funktion, da hun tidligere i perioder havde meget patientkontakt. Det er dog vigtigt for hende stadig at have fingeren på pulsen, da hun er faglig ansvarlig for sygeplejerskerne i EMU'en. EMU står for epilepsi monitorering unit, en enhed hvor epilepsipatienterne har EEG udstyr på hele døgnet, samtidigt med at de bliver filmet. Informant D møder derfor altid ind i EMU'en, når den har åben hvilket gør, at hun ikke fuldstændig bliver hægtet af i forhold til opgaverne og stadig kan varetage opgaverne ved sygdom eller lignende.

For informant E er ulempen for hende igen, det ikke at være med i ledelsesmæssige mødefora, og at det er sparsomt kun at være med til møde i det neurologiske område. En anden ulempe er også for informant E, at hun oplever, at meget skal godkendes i forhold til tidligere, hvor hun selv kunne træffe beslutningerne. Hun nævner et eksempel omkring, hvis der tidligere var en problemstilling med læger, så var det hende, som gik ind i denne problemstilling og orienterede sygeplejedirektøren omkring det. Nu er det afdelingsledelsen, som har det ledelsesmæssige ansvar for lægerne, men det kan også være en fordel for informant E. Jeg spørger ind til, hvorfor det også kan være en fordel. Til det svarer informant E, at afdelingsledelsen er den, der har den direkte kontakt til lægerne og dermed kan tage problemstillingerne op.

For informant B og E er ulempen, at de ikke er med der, hvor det sker, der hvor beslutningerne træffes.

Der er også ligheder mellem informant B og D, hvor B føler sig mere isoleret, og D føler sig ensom. Det er to sider af samme sag.

For informant C har ulempen været, at hendes afdelingsledelse ikke har fungeret optimalt, og her kan man se lidt det samme omkring informant D, i og med lægen i deres afdelingsledelse også er fraværende på grund af andre aktiviteter.

6.7 På spørgsmålet omkring hvilke ulemper organisationsændringen har givet organisationen, svarer informant B, at hun kunne forestille sig, at det var det samme i andre afdelinger, altså følelsen af at ting bare sker. Her mener B, at man mangler baggrunden for, hvor vi er på vej hen.

Informant C peger på, at det kan være en ulempe for organisationen, at der er flere, som skal være med til at træffe beslutninger. Tidligere var det en, som kunne træffe beslutningen, det forhælder processen. Informant C mener dog også, at det er en fordel, at der er flere med i beslutningsprocesserne, da man får flere vinkler på en sag, og derved bliver mere nuanceret, så det er lidt modsætningsfyldt det hun siger.

For informant D er det, hun tror, er den største ulempe for organisationen, at ledere i næste led mangler oplysninger. Hun siger, at der snakkes om dialog og klar kommunikation og kommunikationsveje, men at det nogen gange i praksis bærer præg af forkerte kommunikationsveje i organisationen. Informant D siger følgende " *så synes jeg bare at organisationen engang imellem bærer præg af, at der nogle, nogle forkerte kommunikationsveje herinde, og at der er nogle ting, som mangler at blive oplyst til dem, som egentlig sidder med fingeren i bolledejen, og som egentlig skulle bruge det her til at komme videre*".

Dem, som sidder med fingeren i "bolledejen" mangler oplysninger for at kunne komme videre, og der er processer hvor kortene holdes tæt på kroppen, og pludselig er informationer lækket andet sted fra. Informant D kommer med eksempel på sager, hvor mellemledere oplever, at tillidsfolk ofte er bedre informeret i kraft af deres position, end mellemlederne er som ledere i den nye organisation. Informant D fortæller, at det problem har hun påtalt flere gange.

For informant E er det informationen fra den øverste ledelse og ned, som er blevet forringet som konsekvens af organisationsændringen, og det er en ulempe for organisationen. Hun forklare endvidere, at personalet har været vant til et højt informationsniveau, så der er sket en kulturændring. Informant E fortæller også, at der har været nogle svipsere i forhold til kommunikationen, hvor hun giver et eksempel.

Informant E har en forventning om, at hun skal informerer om en besparelse i afdelingen, men det har så været i MED og er kommet den vej ud, inden informant E havde mulighed for at informere personalet, som det berører. Det finder informant E,

er uhensigtsmæssigt og utroværdigt, at hun ikke har informeret det tætteste personale, hvor det får stor indflydelse for dem.

Tre af informanter peger på, at der er et informations og kommunikationsområde ved den nye organisation, som ikke virker efter hensigten. De beskriver det på hver sin måde, hvor informant B beskriver det, som de mangler baggrunden for, hvor vi er på vej hen, underforstået at der mangler information og derved også kommunikation. Informant D taler om, at ledere i "næste led" mangler oplysninger, og at der er forkerte kommunikationsveje i organisationen. Informant E siger direkte, at informationen fra ledelsen til medarbejderne er blevet forringet i forhold til, hvad medarbejderne er vant til, og det er en stor ulempe.

For informant C er det en træghed i beslutningsprocesserne, som hun mener, er ulempen for organisationen, men at det også en fordel, at det ofte er mere gennemarbejdede beslutninger som bliver taget.

6.8 På spørgsmålet om, hvilke muligheder har denne organisationsændring givet dig som leder, der er informant B meget klar i sit svar, *"ingen, jeg kan ikke finde nogen, jeg kan ikke, nej"*.

For informant C er den mulighed, ændringen har givet, at hun nu har indflydelse på en hel anden måde end tidligere, og til det svar beder jeg hende uddybe, hvad hun mener. Her er det kompetencer, der er tillagt stillingen, præge arbejdsgange og processer, ansvaret for et område og ting/opgaver, der tidligere lå i direktionen, som er blevet lagt ud, hun tænker på.

For informant D er det et langt større indblik i, hvordan organisationen fungerer, som hun syntes, har været muligheden for hende. Hun uddyber sit svar med, hvordan sammenhænge og kræfter, værdier og motivation er vigtige i en organisation, og det har hun fået indsigt i. Hun syntes, det har været svært for hende, selvom hun som leder på hendes niveau har fået informationen på første hånd i forhold til processen. Derfor kan hun også rigtig godt forstå, at medarbejderen i den enkelte afdeling kan have svært ved at forstå, hvad det handler om.

For informant E er svaret *"Muligheder (lang pause) umm, altså umiddelbart kan jeg ikke se det har givet nogle muligheder, (lang pause igen) næ men det har givet mig mere arbejde, mest mere arbejde"*.

Til hendes svar spørger jeg ind til hvorfor mere arbejde? og her svarer informant E, at i og med der ikke er tilknyttet nogen souschef, så er der en lang række opgaver, og

også manglende faglige og ledelsesmæssige sparring i hverdagen, som kan give informant E en masse ekstra arbejde.

På spørgsmålet om muligheder for den enkelte leder er det slående, at informant B og E, ledere på mit ledelsesniveau, er meget tydelige i deres retorik, og det er nærmest komisk, at informant E svarer, at det har givet mig mere arbejde. Det svarer til, hvad informant B svarede i spørgsmål 1, dobbelt arbejde, var hvad organisationsændringen havde betydet for hende.

Informant C og D ser helt klar organisationsændringen med positive briller, hvor Informant C har fået muligheder for at udleve sine ambitioner med øget udfordringer, ledelsesrum og kompetence. For informant D har hendes nye position i organisationen betydet, at med de arbejdsopgaver, og den kompetence hun har fået, der har hun måtte ændre ledelsesperspektiv. Det vil sige, at hendes perspektiv er flyttet fra lokal ledelse på afsnitsniveau og over i et mere overordnet ledelsesniveau svarende til hendes skift i funktion.

6.9 På spørgsmålet hvilke muligheder det har givet organisationen, at Filadelfia lavede en organisationsændring, der svarede informant B, at Filadelfia har fået en direktion, der er mere skarp på alt. Det vil sige, at organisationsændringen har frigivet ressourcer til direktionen til at vende blikket udad og lave PR arbejde, mens andre tager sig af den almindelige drift.

Informant C ser den strategi, som er lagt for Filadelfia, som en mulighed, hvor alle områder af hospitalet bliver samlet på hospitalsledelsesniveauet. Der ud over bliver det sociale område også "connected" på fælles ledelsesniveau, hvor afdelingsledelserne mødes med lederne i det sociale område. Informant C ser også muligheder for organisationen, at kompetencerne er lagt på afdelingsledelserne med de forventninger, som følger med. En sidste ting hun gør opmærksom på, er, at ledere ikke længere har indflydelse på alt. Filadelfia har tidligere haft en kultur i organisationen, at alt var til diskussion.

Informant D ser, at der er en mulighed for, at organisationen bliver bredere repræsenteret ude omkring og af flere personer, og at ansvaret er uddelegeret på en anden måde. For hende betyder det, at organisationen er mindre topstyret og at der er mulighed for dialog, hvor det tidligere var direktiver, som var styrende.

Informant E ser mere på konsekvensen end mulighederne ved organisationsændringen afhængig af perspektivet, men for organisationen mener hun, det har givet mulighed for at være mere styrende i forhold til, hvad der forgår i de enkelte afsnit. En

konsekvens er, at direktionen har valgt, at der ikke længere skal være souschefer i afdelinger, og det er en besparelse.

Informant C og D peger på, at kompetencer er lagt ud til afdelingsledelserne og væk fra direktionen, hvilket betyder mindre topstyring. Informant E siger lidt det samme med andre ord forstået på den måde, at organisationen er mere styrende qua det, at afdelingsledelserne ved mere om deres område end direktionen gjorde tidligere i den gamle direktion. Informant E vil nok bare ikke kalde det mindre topstyring, tvært imod mere topstyring. Endelig siger informant B også lidt det samme igen med andre ord, at direktionen har fået frigivet ressourcer ved at flytte driften over på afdelingsledelsen.

6.10 På spørgsmålet om, hvilke begrænsninger den enkelte leder har fået ved organisationsændringen, svarer informant B, at der er begrænsninger omkring økonomien på hendes ledelsesniveau, omkring det at anvise og attestere. Endvidere peger hun igen på informationsniveauet, hvor hun ikke er med hvor beslutningerne bliver taget. Hun er tryk ved afdelingsledelsen og over at blive hørt der en gang om ugen, men det er tit information omkring ting som er af gjort.

For informant C er begrænsningerne også, at hun skal rette ind til højre og til det svar spørger jeg hende, om vores organisation er blevet et mere hierarkisk system. Her svarer informant C, at det bliver det nok på et tidspunkt i den forstand, at der er nogle formelle ledelsesveje, og at vi er igennem, når de formelle ledelsesveje er tydelige for os alle. Hun påpeger også, at man skal have respekt for, at der bliver truffet beslutninger, som man er uenig i eller syntes kunne være på en anden måde. Informant C forklare også, at hierarki er en del af at være i en organisation, og hvis man ikke bryder sig om det, så skal man enten ikke være i det, eller også skal man finde ud af at være i hierarkiet. Begrænsninger kommer også af, at organisationen har levet i en kultur tidligere med meget indflydelse, og at alting har kunnet lade sig gøre, men nu er tiden anderledes, forklare informant C. Det er disse vilkår og parameter, vi som organisation har, der kan virke som begrænsninger.

For informant D er det, hun mærker som begrænsninger, at hun ikke længere er til stede på samme måde som tidligere i afdelingen og derved ikke fornemmer, hvad der rører sig der. Derved har hun ikke styr på det på den måde, hun gerne vil have det.

Hun siger " *det gør at man ind imellem ikke altid fornemmer hvad der rører sig i afdelingen, men da vil jeg så også sige at det er der Christian kommer ind og har fået det mere og større ansvar for i forhold til sit ansvar her i afdelingen, men det er da noget jeg savner, jeg kan godt lide at have styr på tingene, jeg kan godt lide at vide*

hvad der rører sig i afdelingen og hvordan folk har det og fornemme sådan hvad det er der sker, så den der tilstrømning”.

For informant E er begrænsningen hendes oplevelse af at være degraderet til souschef på grund af manglende indflydelse, samt at hendes ledelsesmæssige vurderinger skal gå igennem hendes afdelingsleder uden direkte mulighed for at forklare sine vurderinger. Det er på områder som kvalitet i patientplejen, afdelings drift og det tværfaglige samarbejde, hvor informant E havde en forventning om at kunne forklare sig i andre ledelsesfora.

For informant B og E er begrænsningerne det ikke at have indflydelse og være til stede, der hvor beslutninger bliver taget.

For informant C vedkommende ligger noget af begrænsningen i vores gamle organisation, og den kultur vi havde der. For hende er det også en begrænsning, at vi endnu ikke i organisationen har vores ledelsesveje helt på plads eller har indfundet sig med dem. Hun siger endvidere, at det generelt er en begrænsning at skulle rette ind til højre, men at det må man enten lærer at leve med ellers må man forlade organisationen.

For Informant D er det en begrænsning, at hun ikke har samme følelse med afdelingen som tidligere.

6.11 Det at organisationen nu er delt op i kasser, mener informant B, er en begrænsning for kommunikationen i organisationen. Hun giver et eksempel på, hvordan afdelingsledelserne har tænkt bredt, og hvor hun havde været kaldt til møde, på samme måde som det forgik før i tiden på direktionniveau.

For informant C mener hun, begrænsningen ligger i, hvor godt organisationen lykkes i forhold til at få taget hånd om hverdagen og de udfordringer, der opstår der.

Informant D påpeger igen, at begrænsningerne ligger i, at mellemlederne ikke er klædt godt nok på, og det spreder sig i organisationen, når der er nogen, som ikke ved hvad der rører sig i organisationen, og det kan give frustrerede og lidt utilfredse medarbejdere. Hun mener endvidere, at der i forbindelse med forandringen i organisationen, blev søsat mange andre ”skibe”, som også skulle i land, og det har været en svær kunst. Så for hende handler det ikke om uvilje i organisationen, men mere om overblik, og hvor prioriteringen skal ligge. Så gør hun også opmærksom på, at tidspunktet for information er vigtig, og hvad man informerer om for ikke at skabe utryghed hos medarbejderne. Hun siger, at afstanden fra ledelsen og ned til medarbejderne er for stor, fordi mellemlederne mangler information. Her kunne hun

ønske, at afdelingssygeplejerskerne var med, når der blev truffet beslutninger. Hun siger, at hun godt ved, at det er vores (afdelingssygeplejerskerne) opgave at formidle beslutningerne videre.

For informant E har organisationen begrænset sig på den måde, at organisationen er blevet topstyret og derved ikke får bundens perspektiver med. Det betyder, at personalet ikke bliver løftet op samtidigt med alle de ændringer der sker, og derved begrænser organisationen sig selv fra at få input fra den enkelte medarbejder.

Informant B, D og E ser alle tre problemer med, at organisationen begrænser sig i forhold til information og kommunikation, og her giver både informant B og D løsningsforslag på problemstillingen. Informant B bruger eksempelet, hvordan afdelingsledelserne har indkaldt hende i forhold til en problemstilling, på samme måde som direktionen gjorde tidligere. Informant D siger direkte, at der er for langt mellem øverste ledelse, og dem som skal formidle beslutningerne. Derfor kunne hun ønske, at afdelingssygeplejersker var med, når der blev truffet beslutninger og derved havde nemmere ved videreformidlingen. En anden begrænsning for organisationen, som informant D påpeger, det er, at der har været for mange omvæltninger på en gang, og det har skabt utryghed, givet frustrationer og utilfredse medarbejdere. Informant E beskriver, at information går begge veje, og direktionen begrænser sig i at få inputs fra medarbejderne i måden vi er organiseret på.

For informant C ligger begrænsningen i, hvordan organisationen lykkes, forstået på den måde, at hvis organisationen lykkes godt, så er der ikke så store begrænsninger, men det kan der komme, hvis organisationen ikke lykkes.

6.12 Informant B påpeger her igen, at det hun har bidraget med i forhold til at organisationsændringen skulle lykkes, har været dobbelt arbejde. Hun tilføjer, at hun har været loyal over for de beslutninger, der er taget, selvom hun sagtens kunne se andre løsninger.

Informant C har bidraget med, at hun er gået personligt ind med fuld kraft i hendes nye funktion og med 100 procent energi og løst de opgaver, der er blevet lagt foran hende. Det har hun gjort, fordi hendes mavefornemmelse har fundet det fuldstændig rigtigt og for at få projektet til at lykkes. Der har været meget fokus på den eksterne kommunikation, så fremadrettet vil informant C have mere fokus på, hvordan vi internt kommunikerer.

Informant D retter blikket mod sin hverdag, hvor hun syntes, at der mange ting, hun har bidraget med. Hun er budbringer for, hvad der rør sig i hendes område, og her er

henvisninger og produktionen vigtige. Her syntes informant D, at hun har fået mulighed for at få større indblik og overblik i, hvordan ting skal gøres, så hun er på forkant med udviklingen. Så her er det feedbackmekanismer, der bruges og med tæt kontakt til direktionen, som rapporterer det videre til bestyrelsen.

For informant E er det, hun har bidraget med, en videreformidling om, hvordan hun oplever ikke at deltage i noget af afgørende betydning i organisationen. Det at gøre opmærksom på, at argumenterer fagligt direkte til ledere og ikke igennem hendes leder, det har hun bidraget med.

Alle fire informanter har bidraget med noget forskelligt, og de har lagt stort arbejde ind i organisationsændringen på hver sin måde. For informant B er det begreberne dobbelt arbejde og loyal, som hun har fokus på og budt ind med i forhold til organisationsændringen. For informant C er det kraft og energi, som viser hendes engagement i at lykkes med organisationsændringen og hendes egen nye funktion. For informant D er det hverdag og budbringer som nøgleord for hende, og de ting hun hele tiden skal gøre for at få tingene til at fungere. For informant E er det videreformidling, som er det vigtige i hendes udsagn forstået på den måde, at hun har gjort opmærksom på, at der i hendes øjne er fejl ved den nye organisation.

6.13 På spørgsmålet om, hvis informanterne skulle bestemme og tilrette noget ved den nye organisation, så ville informant B forslå, at afdelingssygeplejerskerne kommer med til de møder, som er relevante for dem, samt til lederseminar, hvor de store snit for Filadelfia bliver lagt. På den måde kan hun bidrage endnu mere til organisationen med små detaljer, som kunne være til gavn for patienterne og medarbejderne.

For informant C er det måden, nogle funktioner ligger i forskellige områder, hvor det kunne være hensigtsmæssigt, hvis disse funktioner lå under anden afdelingsledelse. Her giver hun et eksempel på, at hun som leder, sidder med sekretærer og arbejdere tæt sammen med dem, og nogle af dem referer direkte til hende fagligt. Denne gruppe medarbejdere har hun som leder ikke indflydelse på. Her skal informant C passe på, hvad hun går ind i og i stedet have fat i deres leder, afhængig af hvad det drejer sig om.

Informant D ville have bygget organisationen anderledes op, og organisationsplanen skulle ikke se ud, som den gør. Hun siger også, at selvom hun bestemmer noget, så syntes hun stadigvæk, at der er for meget topstyring, men det kommer også an på, hvem som sidder på posterne, og hvor gode man er til at lytte.

For informant E er det igen det, at det er ideer og tilbagemeldinger fra personalet på gulvet, som hun kan give videre, og det kan hun, da hun har fingeren på pulsen og ved, hvad der foregår ude i afdelingerne. Informant E vil gerne være med til at bidrage med informationer, og det er den vej hun mener man får indflydelse. Endvidere har hun svært ved at forstå måden, terapeuterne er organiseret i organisationen, da informant E og jeg taler om vores organisationsdiagram.

Både for informant B og E er det, de vil bidrage, med viden og information ude fra afdelingerne, som kan være til gavn for patienterne og medarbejderne. Det vil sige, at de vil lave en organisation, hvis de kunne, som kunne tage højde for deres behov.

For informant C er det snitfladerne mellem de forskellige afdelingsledelser og stabsfunktioner, som kunne have været mere hensigtsmæssige.

Informant D modsiger lidt, hvad hun har sagt tidligere, i det hun siger, at der stadigvæk er for meget topstyring, mens hun tidligere har udtalt i 6.9, at organisationen er blevet mindre topstyret. Det skal måske forstås, at organisationen tidligere i den gamle organisationsform var meget topstyret, og med den nye organisationsændring er blevet mindre topstyret, men at der stadig er plads til at uddelegere endnu mere set fra informant C perspektiv, men det er ikke, hvad hun svarer.

6.14 På det afsluttende spørgsmål svarer informant B, omkring om der er andet, hun vil forklare eller uddybe i forbindelse med organisationsændringen, at hun ikke umiddelbart har noget, hun vil uddybe.

Informant C har heller ikke noget hun vil uddybe, mens informant D giver udtryk for, at hun godt kunne ønske sig et tættere samarbejde mellem afdelingsledelserne, uden at direktionen nødvendigvis behøvede at deltage. Hun syntes de mangler at lære noget mere af hinanden og også bruge hinanden noget mere.

Informant E håber, at min opgave kan være med til at sætte refleksion i gang i forhold til organisationsændringen og den måde, man udøver vores ledelse på i organisationen.

7) Analyse af interviews

7.0 Overordnet når man ser på de fire interviews, så er der fordele og ulemper for alle fire informanter ved organisationsændringen. Der er også en tendens til, at ledere på ledelsesniveauet over mit ledelsesniveau, informant C og D, ledende sygeplejersker i

afdelingsledelsen, virker mere tilfredse med organisationsændringen, end ledere på mit ledelsesniveau informant B og E, afdelingssygeplejerskerne, hvis jeg går komparativt til værks mellem de to grupper. De har også udtalelser og besvarelser, som er unikke og specifikke for hver enkel informant selv. Så for at komme videre i min komparative analyse, så har jeg valgt at dele svarerne fra de fire informanter og de 14 spørgsmål op i temaer, som også kommer forskudt af hinanden i forhold til spørgsmålene.

De temaer, jeg har fundet interessante at belyse, er "mere eller mindre topstyring i organisationen", "information og kommunikation", "bevidste strategier", "isoleret og ensom", samt "fordele og ulemper".

7.1 I forhold til topstyring siger informant B og E mange steder i interviewene, at organisationen er blevet mere topstyret. De bruger ordet direkte, men de benytter også andre vendinger, som udtrykker den samme holdning. Andre udtryk er blandt andet, som informant E påpeger det, at magten er centraliseret, og at der er færre med i beslutningsprocesserne, og det betyder for hende en øget topstyring. Dette er samme opfattelse, som Mintzberg beskriver, at organisationer gør, når de er i krise. Så lukker ledelsen sig om sig selv og træffer alle væsentlige beslutninger selv.

Alene det, at der er indskudt et ledelseslag mere, indikere også mere topstyring. Informant B taler om længere veje gennem organisationen, hvor der tidligere var direkte kontakt til direktionen.

Informant C og D giver udtryk for mange steder i deres svar på det modsatte, at direktionen har uddelegeret noget af deres beslutningskompetence til afdelingsledelserne, og derved er organisationen blevet mindre topstyret. Informant C beskriver, at mange af den tidligere sygeplejedirektørs opgaver er fordelt ud på fire ledende sygeplejerskers skuldre. Den oplevelse, hun har, er, at organisationen rent ledelsesmæssigt er mere flad end tidligere, fordi flere er med til at træffe beslutninger i og med beslutningskompetencen er uddelegeret til afdelingsledelserne. Informant D siger det med andre ord, at Filadelfia har fået flere ambassadører, og at der derved sidder flere med i topledelsen. Hun siger også, at direktionen har skubbet arbejdsopgaver nedad i organisationen, sammen med ansvaret der hører til.

Der er ikke enighed blandt informanterne om, hvordan vores organisation var tidligere i forhold til ledelse. Informant C beskriver, at vi havde en flad struktur før organisationsændringen, hvis man ser det via et organisationsdiagram, men som hun pointerede tidligere, er organisationen i dag mere flad beslutningsmæssigt. Dette hviler igen på øjnene, som kigger på problemstillingen, for informant E beskriver, at den gamle

organisationsform var mere baseret på dialog, men også mere træg da flere var ind over i beslutningsprocessen.

Perspektivet for hvor informanterne står nu og deres opfattelse af, hvordan organisationen tidligere var opbygget, får indflydelse på om Filadelfia's organisation er blevet mere eller mindre topstyret ledelsesmæssigt. Der er her to andre ord, som også spiller ind på, hvordan ledelse opleves. Her er der indflydelse på den ene side og beslutningskompetence på den anden side. Det er to vidt forskellige ting. Alle informanterne havde indflydelse førhen qua de alle sad med i møder og fora sammen med direktionen, som ud fra information og viden fra ledergruppen traf deres beslutninger. I dag sidder afdelingssygeplejerskerne, leder på mit niveau, med til møder med afdelingsledelsen og bidrager med information og viden, så afdelingsledelsen enten kan træffe en beslutning eller videregive informationen, så direktionen kan træffe en beslutning.

Det, informant B og E mangler at få vished for, er, om den viden og information som de bidrager med, og som kan få indflydelse på beslutningsplanet, bliver videregivet på samme måde, som de selv havde tænkt sig det. De opfatter ud fra deres position, at de er kommet længere fra beslutningsprocessen, og at der er indskudt et ledelsesniveau. Færre personer er i da med til at træffe beslutninger, derved er det fra informant B og E perspektiv en mere topstyret organisation.

Omvendt er det informant C og D klare opfattelse ud fra deres placering i organisationen, at organisationen er blevet mindre topstyret ved, at ansvaret er blevet uddelegeret til afdelingsledelserne, men informant D har også et håb om endnu mindre topstyring fremadrettet i organisationen.

7.2 Omkring temaet kommunikation og information, så kommer informant E med et udsagn om, at afdelingssygeplejerskerne får informationen fra anden hånd, og man ikke får lov til at give sit besyv med omkring faglige beslutninger. Det er her underforstået, at det fik afdelingssygeplejerskerne tidligere i den gamle organisation.

Informant D gør også opmærksom på samme problemstilling, men med andre ord, nemlig at afdelingssygeplejerskerne er fuldstændig afhængige af afdelingsledelsernes informationsniveau, og at det skaber frustrationer, at informationerne skal igennem et led mere, og at de derved ikke får alle mellemregninger med. Hun siger andet sted i interviewet, at ledere i næste led, afdelingssygeplejerskerne, mangler oplysninger, og at det er en ulempe. Informant D fortæller også, at der snakkes om dialog og klar

kommunikation, men at hun oplever at der engang imellem er forkerte kommunikationsveje i organisationen.

Informant E gør også opmærksom på, at organisationen tidligere var mere dialogbaseret. Hun siger også andet sted i interviewet, at informationen fra den øverste ledelse og ned er blevet forringet.

Informant B fortæller mere indirekte, at hun mangler information, hvor hun siger, at hun mangler baggrunden for, hvor organisationen er på vej hen. Det er et af de begreber Anne Reff Pedersen beskriver, at mening skabes via fortællingens struktur, forløb, personer og begivenheder, og det får informant B ikke, når hun mangler information.

Hun forklarer også, at informationsniveauet er ændret, og det er for hende en begrænsning, idet hun ikke er til stede ved beslutningsprocessen. Hun siger også, at hun er tryk ved den information hun får fra afdelingsledelsen, men hun gør også klart opmærksom på, at informationen tit er omkring ting, som er afgjort. Informant B siger endvidere, at det, at organisationen er delt op i kasser, det er en begrænsning for kommunikationen i organisationen.

Informant C fortæller, at den tidligere direktion tydelig var mere synlig, underforstået at der var flere i organisationen, som havde direkte regelmæssigt kontakt til direktionen. Her fortæller informant C også, at det er et strategisk valg, at direktionen skal være mere synlig udadtil, mens afdelingsledelserne mere skal stå for den interne kontakt. Det vil sige information og kommunikation nedad til i organisationen.

Informant D gør opmærksom på, at hun mangler et forum som de gamle afdelings-sygeplejerskemøder, hvor fokus var på information om sygepleje og andre problemstillinger. Informant D forklare også, at timingen for informationen er vigtig, og hvad der informeres om, for at ikke at skabe utryghed hos medarbejderne.

En sidste ting, hun siger er, at afstanden fra direktionen og ned til medarbejderne er for stor i og med, at mellemlederne mangler information, og at det er dem, som skal formidle beslutningerne videre.

Informant E forklarer, at organisationen begrænser inputs fra den enkelte medarbejder i organisationen ved måden, Filadelfia er organiseret på.

Tydelig ledelseskommunikation bør gå begge veje. Her mener informant B og E, at de får viden og informationer gennem anden hånd på vigtige områder envejs fra direktionen. Kommunikation og dialog har de ikke mulighed for direkte med direktionen i faste fora.

Her er sagen anderledes for informant C og D, da de sidder til møde med direktionen hver uge, samt ad hoc, og det giver mulighed for information og kommunikation begge veje. Her er begge informanter også opmærksomme på, at der er områder indenfor kommunikation og information, som kan forbedres, og informant D er opmærksom på den problemstilling, som informant B og E befinder i.

7.3 Et tredje tema er bevidste strategier, hvor informant B peger på det er et bevidst valg i organisationen, at satse mere professionelt på PR funktionen i forhold til tidligere. Direktion har fået frigivet ressourcer til PR funktionen, mens andre tager sig af den almindelige drift. Det er også for informant B en bevidst strategi, at organisationen er bygget op i kasser.

For informant C er det et bevidst valg og en bevidst strategi, at den tidligere sygeplejedirektørs arbejdsopgaver er delt ud på fire afdelingsledelser. Derved får den nye direktør tid til andre opgaver. De andre opgaver er også resultatet af en strategi, hvor informant C forklare, at organisationsmodellen skulle tage højde for, at direktionen skulle have flere ressourcer til at arbejde mere udadvendt mod omverdenen. Hun kalder det en bevidst forskydning af arbejdsopgaver.

For informant D er det også en bevidst strategi, at afdelingslederne er ambassadører og også er mere udadrettet i deres funktioner, sammen med direktionen. Informant D forklarer, at direktionen har "skubbet" arbejdsopgaver nedad til hende og ledere på hendes niveau.

For informant E er det en bevidst strategi, at beslutningskompetencen ligger på afdelingsledelsesniveau og i direktionen. Informant E taler om, at vores nye direktør har et godt netværk, og at det er en bevidst strategi fra bestyrelsen side at ansætte en ny direktør med et godt netværk i det politiske system, når de vidste, hvilke opgaver der lå fremadrettet for organisationen. Informant E siger det samme som de tre andre informanter, men siger det alligevel på en anden måde. Hun konstaterer mere indirekte, at det er et bevidst strategisk valg at have en direktør, som kan begå sig på det eksterne plan, og det kædes sammen det bevidste valg om, hvor beslutningskompetencen ligger. Underforstået at det er en nødvendighed for at have en direktør der er udadvendt.

Fællesnævneren for alle fire informanter er, at de er bevidste om at direktionen skulle have flere ressourcer til udadvendte arbejdsopgaver mod vores kunder, regionerne. De er også bevidste om, at ressourcerne er blevet frigivet ved at uddelegere arbejdsopgaver og mere ansvar til afdelingsledelserne.

7.4 Det fjerde tema, jeg har valgt ud, er "isoleret og ensom" og er måske ikke det tema, som jeg lige havde forventet at finde.

Derfor er det også interessant, at to af informanterne direkte bringer det på banen i forbindelse med disse interviews.

I spørgsmål 5 omkring ulemper ved den nye organisation forklare informant B, at hun er blevet mere isoleret i forhold til resten af organisationen.

Informant D er mere ensom i hendes position end tidligere, fordi den ledende læge i afdelingsledelsen er mindre til stede end tidligere, hvor der ikke var afdelingsledelser. Derved står informant D alene med mange sager, som de tidligere var to om at løse, selvom deres afdelingsledelse er den eneste afdelingsledelse, som består af tre medlemmer.

Informant C har egentligt de samme udfordringer og problemstillinger som informant D, da hun ikke har kunnet sparre med den lægelige del af afdelingsledelsen i det omfang det var ønskeligt, men hun vælger bevidst at vende problemstillingen om til en udfordring, selvom hun også sidder alene med mange af sine opgaver.

Informant E siger det heller ikke direkte, men lidt på samme måde som informant C, så siger hun det alligevel, at qua det hun ikke længere har tilknyttet nogen souschef, så sidder hun tilbage med manglende faglig og ledelsesmæssig sparring. Derved sidder hun også tilbage alene med sine problemstillinger, hvilket hun ikke gjorde før organisationsændringen.

Samlet kan man sige for alle fire informanters vedkommende, at de sidder tilbage med mere arbejde og flere problemstillinger, som de selv skal løse end før organisationsændringen. En anden måde at sige det samme på er, at alle fire informanter har fået mere ansvar og arbejde. Det betyder for to af informanter, at de har fået følelsen af at være blevet mere isoleret og ensomme efter organisationsændringen og sætter ord på, fordi deres arbejdsvilkår har ændret sig.

7.5 Femte tema er, hvilke "fordele og ulemper" organisationsændringen har givet lederne og organisationen.

Informant B kan overhovedet ikke se nogen fordele for hende selv som leder ved organisationsændringen, og da hun skal beskrive en fordel for organisationen, så er det at kunne fralægge sig ansvaret ved beslutninger taget højere oppe i systemet. Det er ikke en fordel for organisationen, men kan være en fordel for den enkelte leder, når der er taget upopulære beslutninger i organisationen.

Ulemperne for informant B er den længere vej gennem organisationen, flere led og at hun ikke har indflydelse på samme måde som tidligere i beslutninger. Hvad der er en ulempe for organisationen, mener hun, er at man mangler baggrunden for, hvor Filadelfia er på vej hen. Det vil sige bagvedliggende information om, hvorfor vi går i en bestemt retning.

De fordele informant C ser for sig selv er, at hun på hendes niveau, afdelingsledelsen, har fået en faglig indsigt på alle parameter, som ikke var til stede og tilgængeligere tidligere som afdelingssygeplejerske. Det betyder sagt på en anden måde, at hun har alle data og informationer om sit eget specifikke område. En anden fordel ved organisationsændringen er, at informant C får sine egne ambitioner udlevet. Fordelene for organisationen, mener hun er, at der ved den nye model er afsat ressourcer til, at direktionen kan arbejde mere eksternt, samt at der er sket en forskydning af arbejdsopgaver fra direktionen og til afdelingsledelserne.

Ulempen for informant C har været de udfordringer, hun har haft med manglende lægelig hjælp i hendes afdelingsledelse. Ulempen for organisationen mener informant C er, at beslutningsprocessen kan blive forhalet ved, at der er flere, som skal ind over.

For informant D er det en fordel, at hun har fået det økonomiske ansvar svarende til hendes ansvarsområdet, og det har givet hende en indsigt, hun ikke havde tidligere, og det mener hun også er en fordel. For organisationen, mener informant D, det er en fordel, at Filadelfia har fået flere ambassadører og flere i topledelsen. Dette har givet en stærkere organisation. Hun mener endvidere, at det er en fordel, at flere kender til økonomien og takstsystemerne og derved kan være bevidste om konsekvenserne af deres handlinger.

Ulemperne for informant D personligt, er at hun er kommet længere væk fra klinikken og at hun derved savner patientkontakten og kollegaerne i afdelingen. Ulempen for organisationen er manglende information og dialog til mellemlederne, samt forkerte kommunikationsveje.

For informant E er det en fordel for hende, at afdelingsledelserne kender den enkelte afdeling og økonomien bedre end den tidligere sygeplejerskedirektør. For organisationen har det været en fordel at få ny direktør med et godt netværk og som har skabt økonomisk stabilitet.

Ulemperne for informant E har været, at hun ikke længere deltager i ledelsesmæssige fora og at flere ting end tidligere skal godkendes. For organisationen er ulempen og konsekvensen af organisationsændringen, at informationen fra direktionen og ned er

blevet forringet. Dette er stort problem, da personalet tidligere har været vant til højt informationsniveau, det er en kulturændring der er sket, fremhæver informant E

For informant B og E er det som ens for dem under temaet fordele og ulemper, det er igen det, at de ikke er med der hvor beslutningerne tages.

For informant C og D er ligheden for dem, det at have fået det samlede ansvar på et område, afdelingsledelsen for et specifikt område, som giver dem en tilfredsstillende i deres arbejde. Endvidere mener de begge også, at det er en fordel og styrkelse af organisationen, at der er flere i topledelsen og flere til at se på problemstillingerne og udfører arbejdet i praksis.

8) Konklusion

Jeg kan konkludere, at den måde ledelsen på Epilepsihospitalet Filadelfia har praktiseret forandringsledelse på, indeholder adskillige elementer, som Fernandez og Reiney beskriver det i deres model. Her har jeg selvfølgelig med i mine overvejelser, at modellen er universal og kan passe på mange forandringsprocesser, men alligevel ses faserne i modellen tydeligt i netop organisationsændringen på Epilepsihospitalet Filadelfia.

For mig er det positivt at se, at måden organisationsændringen er besluttet og udrullet på, ikke hviler på tilfældigheder, men at der er teori bagved, som kan forklare de "steps" direktionen og bestyrelsen har fortaget sig.

Jeg kan konkludere, at som Mintzberg beskriver det, at omgivelser har enorm betydning for, hvordan en organisation ser ud. Epilepsihospitalet var i 2011 udsat for det Mintzberg kalder en fjendtlighed i omgivelserne, i form af økonomiske restriktioner, som gjorde at vi var nød til at lave en organisationsændring, som kunne håndtere den kompleksitet de økonomiske restriktioner medførte.

Jeg kan også konkludere, at organisationsændringer sker, når organisationer ikke længere kan håndtere de opgaver, de er sat i verden for at udføre og at de selv bliver klar over det. Derved kan de ændre mål og strategi, som det også er sket i Filadelfia's tilfælde.

Jeg kan endvidere konkludere, at organisationsændringer sjældent sker helt på bar bund, men at man bygger ud fra den tidligere organisationsstruktur, redesign. For Filadelfia's vedkommende med et indskudt ledelseslag, samt at der er sket en ændring i hvordan Filadelfia er organiseret på, hvor det ikke er specialisering eller "span of control", som har afgjort, hvordan vi ser ud i dag, men mere hvad Galbraith kalder

”departmentalization”. Her kan jeg konkludere, at det er en processtruktur, som er mest styrende for organiseringen på Filadelfia.

Jeg kan konstatere, at ledelsen på Filadelfia agerer professionelt i deres strategiske arbejde, samt i udrulningen af organisationsændringen.

Jeg kan også konstatere, at ledelsen benytter forskellige ledelsesredskaber i forandringsprocessen. Hensigten har været at sørge for, at der bliver taget godt imod organisationsændringen, samt at forhindre modstand mod den.

Et af de ledelsesmæssige redskaber direktionen har brugt, er normativ isomorfisme og jeg kan konstatere, at der er to formål til dette. Det ene er, at vi skal ligne de andre organisationer i sundhedsvæsenet, så dem som skal købe ydelser hos os nemmere kan forstå os, det er genkendeligt. Det andet er et tids og ressource perspektiv, da vi ændrede organisationen, ved at vi ikke havde tiden og ressourcerne til at opfinde en hel ny organisationsform, men at vi i stedet tilpassede os til omkringliggende organisationers måde at organisere sig på.

Til organisationsændringen kan jeg konkludere, at direktionen har fejlet alt modstand væk, og at der generelt er taget godt imod ændringen i organisationen. Baggrunden har også været let, da vi stod på en brændende platform inden vi gik i gang med omorganiseringen.

En anden ting som spiller ind er, at der samtidigt med udrulningen af organisationsændringen, også har været besparelser i organisationen. Det har nok lagt en dæmper på modstand, underforstået en trussel, som Fernandez og Reiney også påpeger i deres teori. Truslen kunne være, at hvis man var for åbenmundet med kritik mod dele af den samlede strategi, så kunne det være, at det gik ud over en selv. Jeg har ikke set eller hørt, at det skulle være tilfældet hos medarbejderne på Epilepsihospitalet Filadelfia. Jeg må dog konstatere, at der har været en reel mulighed for, at alle ikke er fremkommet med deres kritik.

Der kan fremkomme bias ved at flere ændringer sker samtidigt i organisationen, samtidigt med besparelser af stor størrelse, men det kan bruges konstruktivt til at skabe en overordnet systematisk forandring. Dette sker netop ved at ændre flere delsystemer samtidigt, og derved skabe tilstrækkelig kraft til den transformation, som skal ske i organisationen.

Det korte svar på første del af min problemformulering er, at Epilepsihospitalet Filadelfia har praktiseret forandringsledelse, som forventelig ud fra teorierne. Endvidere er der taget godt imod organisationsforandringen, fordi bestyrelsen og direktionen har

lavet deres forarbejde godt, underforstået at de har minimeret risikoen for modstand, og derved givet sig selv gode arbejdsbetingelser.

Anden del af problemformuleringen går på fordele og ulemper, her er den første ting jeg kan konkludere, er selvom alle fire informanter og undertegnede kommer fra to forskellige ledelseslag i organisationen, så er vi alle bevidste om, hvorfor vi lavede en organisationsændring og strategiske valg truffet deraf.

Jeg kan konstatere, at alle fire informanter har set nødvendigheden af et strategisk valg i organisationen på, at direktionen skal være mere proaktiv i forhold til vores kunder, regionerne, og at deres ressourcer derfor bruges meget eksternt. Dette medfører pr automatik, at hvis vi ikke øger antallet af medlemmer i direktionen, så skal der flyttes arbejdsopgaver nedad i organisationen, hvilket også er sket.

Jeg kan derved konkludere, at alle fire informanter derved erkender præmissen om, at organisationsændringen var essentiel for Filadelfia og dens eksistensberettigelse. Det er som Fernandez og Reiney beskriver det, at det er lettere at overbevise om behovet for ændring, hvis der ved ændringen er håb om lettelse af ubehag, ubehag i denne forbindelse var lukning. Endvidere er der heller ikke her forskel i perspektivet set fra de to ledelseslag.

Til gengæld kan jeg konstatere, at der er forskel i perspektivet mellem afdelingsledelsesniveau og afdelingssygeplejerskeniveauet på ledelse, og på informations og kommunikation.

Jeg kan konkludere, at hvad angår vurderingen om, hvordan vi ser på en mere eller mindre topstyret ledelse i forhold til Filadelfia, er det afhængigt af ledelsesniveau. Begge ledelses-niveauers argumentationer er aktuelle ud fra deres eget perspektiv. I forhold til Mintzberg, så siger han, at ved fjendtlighed i omgivelserne, der centralisere en organisation sin struktur, og ledelse lukker sig og træffer alle væsentlige beslutninger selv, som tidligere blev besluttet i større fora i organisationen. Her kan jeg konstatere, at det er samme måde lederne på mit niveau, afdelingssygeplejerskerne ser ledelse praktiseret på Filadelfia, altså mere topstyret. Hvis jeg skal folde begrebet endnu mere ud, så vil direktionen også helt klart mene, at de har afgivet magt og ansvar til afdelingsledelserne, og at organisationen derved er blevet mindre topstyret. Medarbejderne vil omvendt se organisationen mere topstyret i og med, at der er indskudt et ledelseslag mere.

På informations og kommunikations området kan jeg også konstatere, at der er forskel i, hvordan informanterne på de to ledelsesniveauer ser på information og kommunikation.

Jeg kan konkludere, at ledere på mit ledelsesniveau får viden og information, men indirekte fra direktionen, og de har derved ikke mulighed for direkte dialog og kommunikation med direktionen.

Jeg kan også konkludere, at leder på afdelingsledelsesniveau har mulighed for information og kommunikation begge veje med direktionen. Her kan jeg også konstatere, at begge informanter på afdelingsledelsesniveau også er opmærksomme på, at der er plads til forbedringer af kommunikationsvejene i organisationen.

Jeg kan konstatere, at der er to ledere, som føler sig isoleret og ensomme i deres funktioner, fordi deres arbejdsvilkår har ændret sig, og at alle fire informanter har fået mere ansvar og arbejde, som de selv skal løse.

Jeg kan konkludere, at der er fordele og ulemper for alle fire informanter, men også at der er ligheder for informanter på mit niveau, som er forskelligt fra de ledende sygeplejersker i afdelingsledelsen og omvendt.

Jeg kan konstatere, at for informant B og E, at det er en ulempe, at de ikke er med hvor beslutningerne tages.

Jeg kan også konstatere, at for informant C og D, at der er en tilfredsstillelse ved at få det samlede ansvar på sit område, og det er en fordel for dem.

Jeg kan samlet konkludere, at alle fire informanter har set behovet for en forandring for Filadelfia, og de har deltaget aktivt og konstruktivt i forandringsprocessen. De har ikke haft udtalt modstand mod denne proces og heller ikke i processen. Det er de ledelsesmæssige vilkår efterfølgende, som er det springende punkt, og her er vi tilbage i stadie 7, i Fernandez og Reiney's teori om, at institutionen er ved at institutionalisere sig med fora, hvor beslutninger tages. Samtidigt er der også, som Mintzberg beskriver det, sket en centralisering i Filadelfia, hvor ledelsen lukker sig om sig selv, som følger af fjendtlighed i omgivelserne. Spørgsmålet er om det er et bevidst valg, eller det er ubevidst, så det bare er en "bivirkning" ved den nye struktur.

Det er mit håb, at når Filadelfia er kommet videre og ikke længere føler sig truet på sin eksistens, at de lukker op, som informant D beskriver det, og uddelegere endnu mere ansvar ud i organisationen. Ansvar her kunne være, når det var relevant og gav mening for organisationen.

9) Perspektivering

I forhold til min problemformulering, så er der i de konklusioner jeg er kommet frem til, ikke så meget overraskende i dem. Jeg havde selv nogle forestillinger og hypoteser, som jeg har skrevet om i mine tidligere opgaver, men det er altid spændende og se på, hvordan andre ser på samme problemstilling og det har jeg brugt informanterne til. Der er forskel i hvordan vi ser verden ud fra hvilket perspektiv vi har, det har der også været min i opgave om organisationsændringen på Filadelfia .

Jeg mener, at når man taler om lean i alle organisationer og også på Filadelfia, så kunne der være en pointe i at medtænke, at medinddrage ledere på mit ledelsesniveau i situationer, hvor det ville være relevant og gav mening for organisationen. Det er hvad lederne på mit ledelsesniveau efterspørger, men det kunne også give god mening i forhold til lean og information. Lean i den her forbindelse handler om løbende forbedringer, hvor man antager, at ingen proces er perfekt og derfor kan den forbedres. Så lean er, at kunne forenkle og effektivisere processen.

Afdelingsledelserne kunne spare tid og ressourcer på ikke at skulle videregive informationer, men i stedet at alle ledere blev klædt på samtidigt og at alle ledere dermed fik alle mellemregninger med. Dette vil i praksis betyde at den dekobling, som det udefra ser ud til der er sket med ledere på mit niveau, afdelingssygeplejerskerne, i organisationen, ville aftage. Samtidigt vil det være med til at skabe mening i organisationen, som Anne Reff Pedersen påpeger.

Det har været givtigt at arbejde mere i dybden med problemstillingen, men også krævende bare i forhold til de fire interviews og den tid der har været brugt til at forberede og planlægge interviewene, interviewe informanterne, transskribere interviewene og til sidst bearbejde interviewene til data.

Det jeg finder interessant ved interviewene er, at der dukker information op, som er forventeligt, men også information som er unik for hver enkelt informant. Sidst men ikke mindst er det også interessant, at der fremkommer viden, som jeg slet ikke havde forventet. Her finder jeg det interessant, at to ledere på forskelligt ledelsesniveau udtrykker en følelse omkring at været blevet isoleret og ensom i deres funktion på Filadelfia. Det er nuancer, som jeg hverken opfattede under interviewene, eller under transskriberingen, men først opdager under databearbejdningen. Her kunne det være spændende at efterprøve dybere, om min analyse omkring hvad de to ledere ligger i orderne isoleret og ensom holder. Det kunne være spændende at spole tiden tilbage og have haft et spørgsmål med til de fire informanter omkring, om der er sket en ændring

af arbejdstyngden ved organisationsændringen, og hvordan de eventuelle ændrede arbejdsgange har påvirket dem. Jeg ser det, som et symptom på en organisation, hvor der kræves mere af alle i organisationen, og lederne derfor sidder tilbage alene med problemstillinger, som de ikke havde før organisationsændringen. Det sker også fordi, at lederne på mit niveau ikke sparre med kollegaer i organisationen som tidligere, og derved føler sig mere alene med problemstillingerne. Det finder jeg utrolig interessant og det kan være en problemstilling, der skal arbejdes videre på fremadrettet i organisationen. Her kunne det korte svar være, at ledere havde fora, hvor de kunne udveksle problemstillinger og det kunne være en måde at modvirke isolation på, mens en anden del kunne være at medinddrage ledere aktivt i beslutningsprocesserne.

10) Egen ledelsesmæssig udvikling

Jeg har set på MPG, som det sted, hvor man har kunnet arbejde med sig selv og få sat teori på sin egen ledelsespraksis. I den travle hverdag er det ikke noget man rigtigt tænker over, men her har MPG'en været et positiv afbræk fra denne hverdag med input af ny viden, men også en masse ekstra arbejde. Jeg er helt klart blevet bevidst omkring en masse ting, jeg selv går og gør og hvad andre i organisationen gør, hvor jeg nu har fået en viden og teoretisk forståelse for, hvorfor vi agere, som vi gør.

I forhold til andre master uddannelser, som jeg overvejede, virkede MPG'en, som den master uddannelse, hvor der blev fokuseret mest på individuelle kompetencer hos den studerende, og hvor uddannelse var bedst formet til den enkelte. Jeg valgte desuden også uddannelsen ud fra sin fleksibilitet, fag og længde. Så for mig ligger selve uddannelsen op til faglig og personlig udvikling, og var blevet fravalgt, hvis jeg ikke kunne udvikles personligt.

En anden årsag til, at jeg valgte at gå i gang med en master var, at jeg ville blive overhalet af andre sygeplejersker på mit ledelsesniveau, hvis jeg ikke havde en master, og jeg ville begrænse egne fremtidige karriere muligheder. Kort og godt ville jeg sætte mig selv i en bedre position, i forhold til hvis jeg vil lave et karriereskift.

Hvis jeg kigger tilbage på LFG, som var mit første fag, så er der tre områder jeg havde fokus på, da jeg startede op og hvor jeg ville tilegne mig viden. De tre områder var kommunikation, anerkendende ledelse i form af konkret ros til medarbejderne, samt ledelse generelt, specifikt at tilegne sig viden om nyeste trend inden for ledelse.

Angående kommunikation, så har jeg arbejdet konkret med dette under hele min uddannelse, og jeg har haft faget "kommunikation og ledelse", men også faget "personlig lederskab og coaching", hvor kommunikation har været omdrejningspunktet. Det er klart, at jeg har fået større viden på området, men det er stadig ikke det område, hvor jeg har mine spidskompetencer i forhold til at præformere. Jeg syntes stadig, det er svært for mig at kommunikere og holde tale i store forsamlinger, men der er sket forbedringer i form af at være mere struktureret og mere velforberedt, hvilket giver et bedre resultat. Jeg har fået redskaber til at kunne takle disse situationer bedre.

Til gengæld har jeg lært meget om kommunikationsredskaber, og hvordan kommunikation kan bruges strategisk i mange sammenhænge, og jeg har lært at analysere andres kommunikation og er blevet mere bevidst omkring dette.

Et af de store øjeblikke på MPG, fik jeg nok på PUF B, hvor jeg fik tilbagemelding fra en erhvervspsykolog fra Mannas, efter at medstuderende havde været ude på min arbejdsplads og lave en 360 graders evaluering. Generelt var det positiv feedback i hele min 360 graders evaluering, men i forhold til anerkendelse og ros, som var et af mine indsatsområder, så var det stadig plads til forbedringer. Her var det så at konsulenten til sidst gav mig den feedback, at hele min måde at lede på var en anerkendende ledelsesstil, og at med den stil ikke behøvede direkte og hele tiden give ros og anerkendelse.

Ledelse generelt og nyeste viden indenfor ledelse har jeg fået virkelig så meget af gennem nedenstående obligatoriske og valgfag, Ledelsesfagligt grundforløb, Samfundsvidenskabelig metode, Kommunikation og ledelse, Personligt udviklingsforløb A, Personligt udviklingsforløb B, Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv, Følelser i organisationer, Personligt lederskab og coaching, Organisationsanalyse for offentlige ledere, Reform og forandring. Her kan jeg se, at der virkelig er sket en udvikling inden ledelse, og hvilke teorier som rører på sig, siden jeg tog Diplom i ledelse på Danmark sygeplejehøjskole i 2001 – 2002. Jeg tror, det for mig har været godt, at der har været nogle obligatoriske fag, hvor jeg har været "tvunget" til, for mig nogle mere "tørre" fag, mens valgfagene mere er brugt personligt ud fra interesse. Jeg føler her til sidst, at disse moduler nu udgør en hel uddannelse, men der en ting set i bakspejlet, jeg ville have lavet om, hvis jeg havde haft den viden jeg har nu, da jeg startede. Jeg ville ikke have startet med faget samfundsvidenskabelig metode, og det er ikke sikkert, at jeg overhovedet ville have taget det. Jeg føler, at der er så mange andre fag, som er mere ledelsesrelevant for mig, mens faget samfundsvidenskabeligt metode mere er beregnet

på selve uddannelsen, og set i det lys, samt at jeg har en arbejdsgiver, som betaler for min MPG, burde jeg måske have valgt et andet fag.

Jeg tror ikke min arbejdsplads, Epilepsihospitalet, har et specifikt ønske om at forme deres ledere på en bestemt måde, men mere at de ønsker at give dem redskaber, så man kan klare de mange forskellige situationer, man står overfor som leder på bedst mulig måde til gavn for organisationen. Her er MPG en virkelig god mulighed for ledere at få tilegnet sig viden og der ved redskaber.

Udvikling hos den enkelte leder i organisationen er også til gavn for resten af organisationen. Det giver tilfredse ledere og denne glæde og tilfredshed skulle gerne smitte af på resten af organisationen.

Jeg tror endvidere, at de personer, der er ansat i min organisation har et menneskesyn, som passer ind i organisationen, ellers "zapper" man hurtigt videre.

Så opsummeret igen, så skal der udvikles i alle organisationer, så det er muligt at klare de krav, der stilles fra det omkringliggende samfund.

Jeg er blevet udviklet via MPG'en, for at kunne klare de krav, der kommer i fremtiden, så jeg er på forkant eller kan forsøge at være det. Jeg er specifikt blevet udviklet på tre områder jeg satte mig for, ros/anerkendelse, kommunikation og ledelse generelt for at blive en bedre leder.

11) Litteraturliste

Sørensen, Niels Bo, 4 udgave 2011, Organisationers form og funktion

Galbraith, Jay R, 2002, Designing Organizations

Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006): Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* March/April. Side 168 - 176

Thornton, O. & Lounsbury (2012): Defining the Interinstitutional System. In *The Institutional Logics Perspective – a New approach to Culture, Structure and Process* (Thornton, Ocasio & Lounsbury (red.), Oxford University Press. 26 sider

Pedersen, A. (2013). Den narrative organisationstilgang. 14 sider

Fog, K et al. (2003): Storytelling – branding i praksis, Samfundslitteratur

Boolsen, M. W. (2008) Spørgeskemaundersøgelser. Fra konstruktion af spørgsmål til analyse af besvarelser: Hans Reitzels Forlag.

Meyer & Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

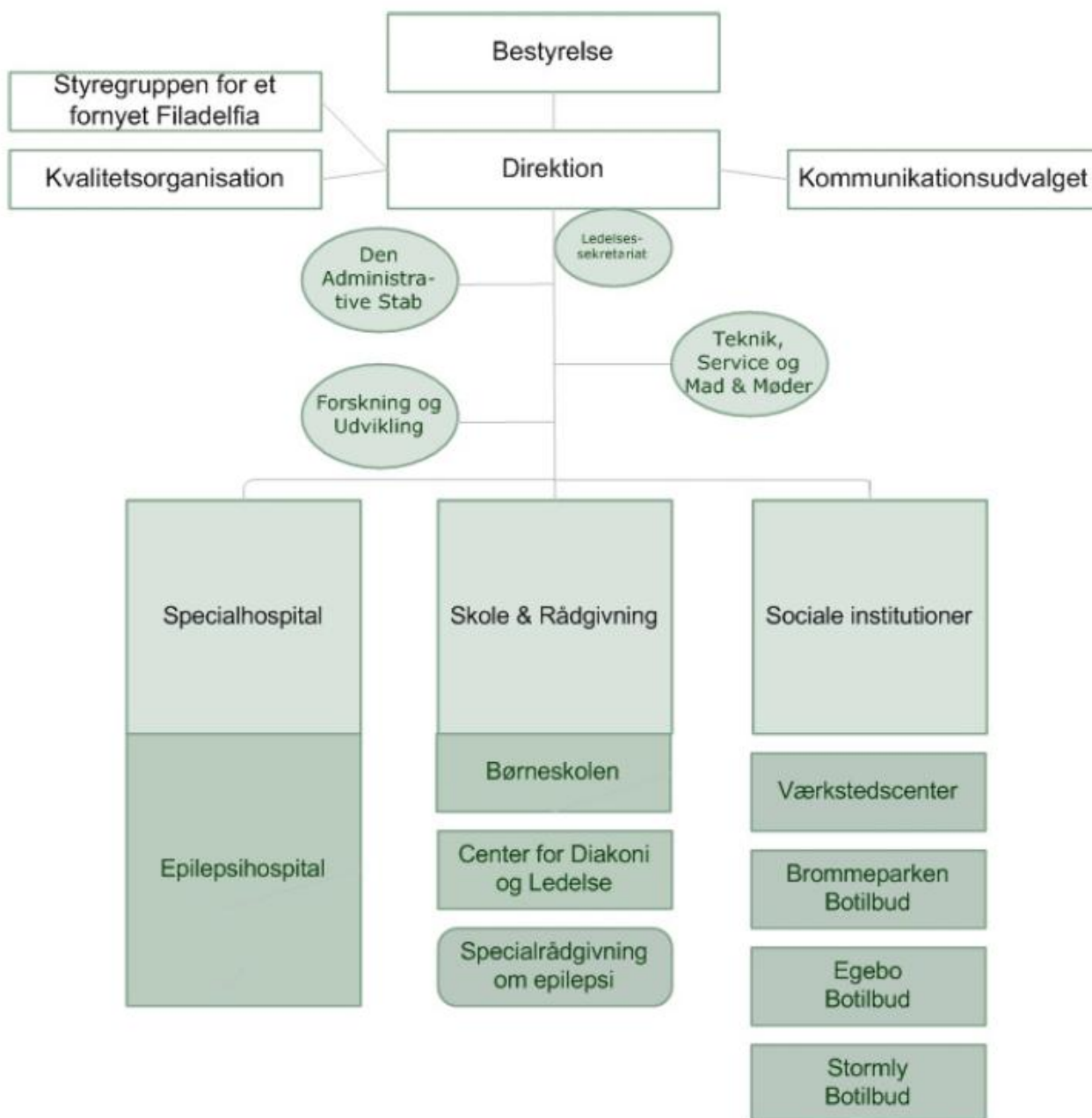
DiMaggio & Powell (1983): "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 (1983), 147-160.

Vibeke Ankersborg (2011): *Specialeprocessen. Tag magten over dit speciale*. Samfundslitteratur, 2011. Kapitlerne 4 og 8.

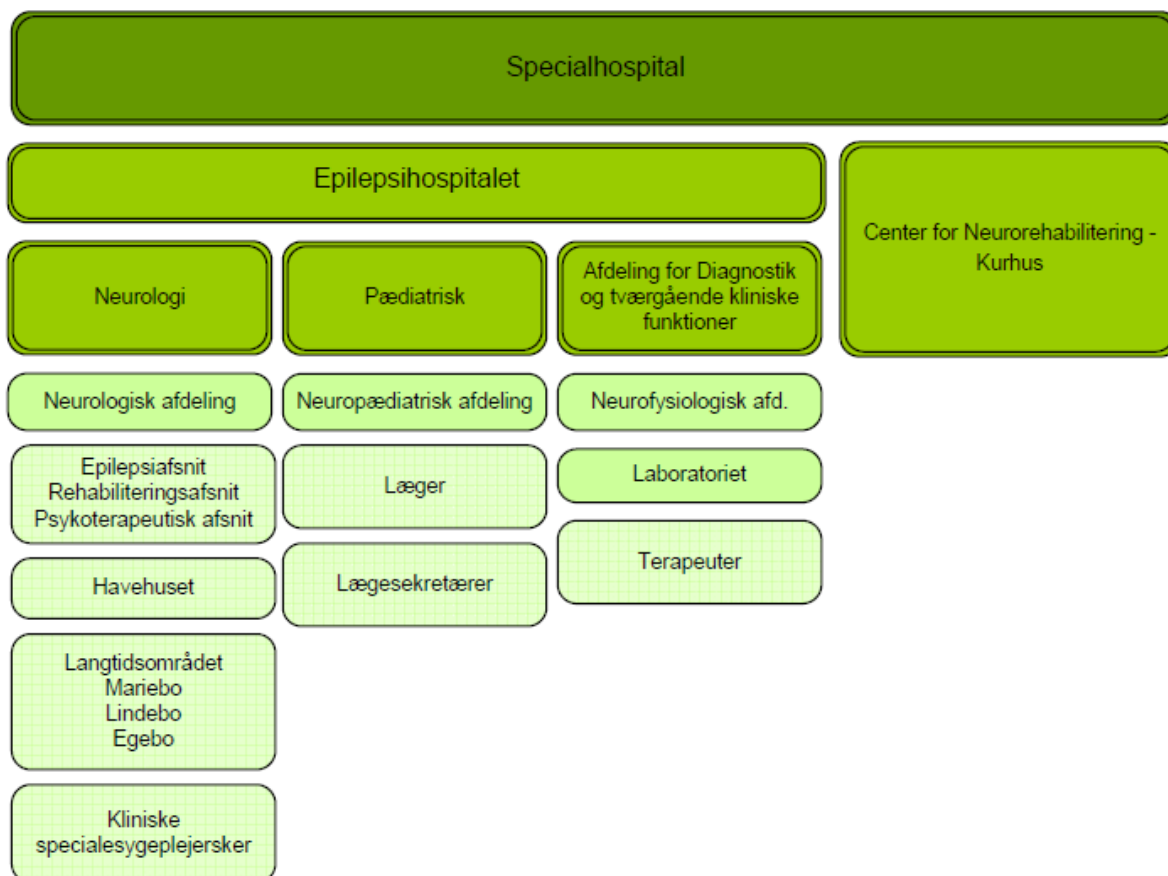
12) Bilagsliste

Bilag 1. Filadelfia's organisationsdiagram	side 53
Bilag 2. Epilepsihospitalet's organisationsdiagram	side 54
Bilag 3. Interviewguide	side 55
Bilag 4. Samtykkeerklæring	side 57
Bilag 5.0 Interview med informant B, den 28. oktober 2014	side 58
Bilag 5.1 Interview med informant C, den 28. oktober 2014	side 69
Bilag 5.2 Interview med informant D, torsdag den 30.oktober.	side 87
Bilag 5.3 Interview med informant E, tirsdag den 4. november.	side 102

Bilag 1 Filadelfia's organisationsdiagram



Bilag 2 Epilepsihospitalet's organisationsdiagram



Bilag 3.

Interviewguide

Spørgsmål til interviews.

1. Første januar 2013 kom der en organisationsændring på Filadelfia, hvordan har den påvirket dig personligt som leder ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

2. Hvordan har organisationsændringen påvirket organisationen ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

3. Hvordan mener du, at vores organisation fungerede før organisationsændringen? Hvilke begrænsninger var der i den gamle organisation og hvilke fordele?

4. Hvilke fordele er der ved denne organisationsændring for dig som leder ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

5. Hvilke fordele er der ved denne organisationsændring for organisationen ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

6. Hvilke ulemper er der ved denne organisationsændring for dig som leder ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

Hvordan har du det med disse ulemper?

7. Hvilke ulemper er der ved denne organisationsændring for organisationen ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

8. Hvilke muligheder har denne organisationsændring givet dig som leder ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

9. Hvilke muligheder har denne organisationsændring givet organisationen ?

Kan du uddybe dit svar og evt. komme med eksempler?

10. Hvilke begrænsninger har du som leder fået ved organisationsændringen ?

hvordan har du det med disse begrænsninger?

11. Hvilke begrænsninger har organisationen fået ved organisationsændringen ?

12. Hvad har du bidraget med i forhold til organisationsændringen ?

Hvad kan du bidrage med fremadrettet ?

13. Hvis du skulle bestemme og tilrette noget ved den nye organisation, hvad vil du så pege på ?

14. Har du noget andet ud over hvad du har svaret på, som du gerne vil forklare eller uddybe i forbindelse med denne organisationsændring som er foregået på Filadelfia første januar 2013 ?

Bilag 4:

Samtykkeerklæring

Jeg bekræfter, at jeg har fået mundtlig information vedrørende deltagelse i interviews til Master Projekt.

Jeg er indforstået med at deltage i interviewundersøgelsen og at jeg som informant **ikke** kan blive anonymiseret 100 % i master projektet. Alle oplysninger der kommer frem ved interviewet vil blive transskriberet og brugt til master projektet

Navn: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

Dato: _____

Underskrift

Bilag 5.0

Interview med informant B, den 28. oktober 2014

H: Vi prøver det her, det er tirsdag den 28. oktober.

B: og jeg er anholdt

H: du er anholdt, jamen velkommen til., men jeg har nogle spørgsmål til dig angående vores organisationsændring, som var tilbage i 2013, men jeg prøver lidt og så kan vi komme der ud af.

Første januar 2013 kom der en organisationsændring på Filadelfia, hvordan har den påvirket dig personligt som leder?

B: den har påvirket mig overordentlig meget, fordi jeg skulle være leder for en afdeling mere end jeg havde før, så det, man kan sige at det har givet dobbelt arbejde, hvis det er den del du tænker på lige nu, det er sådan ret praktisk og sådan min ledelse til daglig jeg skal fordele over to afdelinger så jeg skal hele gøre så hvad skal sige fordele mit arbejde ligeligt også og der valgte jeg, jeg ved ikke hvor meget jeg skal gå ned i detaljer Henrik ?

H: fint som du gør nu

B: ja der valgte jeg det første år at tilegne den nye afdeling, jeg skulle være på meget mere tid end den afdeling, jeg plejede at være eller hvor jeg hele tiden havde være leder på. De kendte mig så godt og de vidste, at de kunne få fat i mig, det vil sige at jeg var tre dage om ugen på min nye afdeling og den gamle afdeling var jeg kun 2 dage på om ugen, øh det gik også godt i rigtig lang tid, men til sidst så den afdeling jeg ikke var så meget på, den var til sidst nødlidende med mange små detaljer, jeg ganske enkelt ikke kunne nå, så derfor har jeg valgt, nu at jeg i lige uger er på tre dage i den afdeling og de ulige er tre dage på den anden afdeling så jeg fordeler min tid i ledelse lige meget på begge afdelingerne og det går rigtig godt. Det er det, det har at sige for mig rent lavpraktisk, men der er selvfølgelig også mange andre detaljer jeg skal vænne mig til.

H: Kan du prøve at uddybe hvad du tænker på der?

B: ja det kan jeg godt, fordi at før i tiden der refererede jeg direkte til direktionen, nu skal jeg så refererer til afdelingsledelsen, så det er klart at det skal man lige vænne sig til, at man hvis man tænker at noget skal videre op, at det skal igennem afdelingsledelsen først, bare sådan nogle små bitte detaljer, som at jeg har været vant til at anwise regninger, nu skal jeg attesterer, det slår igennem mange led, nogle gange, så må man presset på tid bare på sådan en lille detalje, fordi at kreditor selvfølgelig gerne vil have deres penge, men skal så mange led, før at det blev effektueret. Der hvor jeg nok nogen gange har tænkt på, hvor at den store ændring var, at man ikke havde direkte møder med direktionen er, at hvis man havde nogle ideer eller problemstillinger eller at der skulle foregå noget nyt, så ville jeg så gerne selv fortælle, hvordan det kunne påvirke de afdelinger, hvor jeg nu er leder på, hvilket problemstillinger der kunne være i de forskellige nye tiltag, det er ikke fordi de har være så meget på vores afdelinger, men jeg ved at det vil komme og der er jeg sådan, at der kan jeg godt frygte, at der vil ske noget, at man så måske glemmer nogen små detaljer i forhold til de patienter, som jeg nu engang har, fordi at det er jo en langtidsafdeling, så jeg syntes at det er nogle patienter, som har boet her inde i rigtig mange år og vi har sociale klienter også, så jeg syntes at det er vigtigt, at hvis man skal skille de to patientgrupper eller patienter, skal man skille sociale klienter, så syntes jeg det er vigtigt at man kan tage de specielle hensyn der er til dem der har boet herinde i rigtig mange år. Det er en vanskelig altså, de er en meget meget sårbar og jeg ved at de er sårbare, jeg ved at jeg kan tilrettelægge mig ud af meget ved bare, at nogle patienter ikke kan bo sammen med nogle andre og jeg ved det om nogen anden og det kunne jeg godt tænke mig, at jeg kunne direkte give det videre til en direktion, hvis de har forslag om at de flytter sammen i et hus eller et andet hus eller hvad de måtte gøre, så vil jeg gerne kunne begrunde om det er en god ide eller en dårlig ide.

H: Hvis vi nu vender spørgsmålet til organisationen Hvordan har organisationsændringen påvirket organisationen ?

B: øh jeg vil mene det er lidt svært at sige, hvordan altså at organisationen, hvordan det har påvirket i selve organisationen, men jeg fornemmer at der er længere veje mellem ting hele tiden, jeg kunne kontakte teknisk afdeling før i tiden og få dem til at

se på det, hvis f.eks skulle have nyt kontor, renovere noget og så kunne vi se på det, men det var lige som man var tættere på hinanden, nu er det ligesom der er flere ledere, man skal igennem og hvordan det, jeg fornemmer måske nogen gange, det jeg kan ikke sige direkte, hvad det er, men at man lidt længere fra hinanden, man arbejder mere i sådan nogen moduler, hvor vi sådan mere kunne mødes alle sammen mere sådan på tværs med hinanden, nu det sådan mere opbygget i sådan nogle kasser, jeg fornemmer mere at vi arbejder i nogle kasser.

H: Prøv at beskriv de kasser der ? kan du det ?eller hvad du mener med kasser?

B: Ja det jeg mener med kasser er nok, at hvis øh jeg tænker mere på før i tiden, vi kunne mere arbejde på tværs af hinanden, nu har vi det, er meget sådan øh det er nok også i kraft af vores budgetter der er sådan meget opdelt, men øh jeg tænker det mere som kasser, jeg tror nok at man på afdelingsledelsesniveau tænker bredt, men øh det er måske efterhånden mere man tænker, jamen det er inden for vores område, det er inden for neurologisk område, at hvor man måske tænkte mere bredt før, man bliver måske lidt mere sådan, at man tænker på sit eget område mere end man har gjort før.

H: er der andet du tænker på i forhold til hvordan det har påvirket organisationen jeg skal nok komme med flere spørgsmål, men hvis du lige bredt skal kigge på det det.

B: Jamen jeg syntes det måske lidt svært at sige, men det ja hvad Søren skal jeg sige, hvordan har det påvirket organisationen i det hele taget, kan du ikke bare sådan noget generelt noget.

H: det var en mulighed for at komme hvad du lige havde lyst til.

B: ja man kan høre noget, der bliver i tale sat nogle nye begreber, center of excellence ja sådan nogle ting og øh der går noget tid, før man det bliver drysset ned på der, hvor det skal udføres i virkeligheden, der hvor jeg tænker på, at det måske er, man ikke har været, vi har hørt begrebet for flere år siden men øh man som leder er så er man ikke en del af det mere, man skal ud og få det implementeret i afdelingen, det er nærmest ligesom en opskrift på, nu skal du sige det og det og du skal huske at det og det med, hvorimod man måske vil være mere nuanceret, hvis man havde været en del af hele processen og man havde hørt, hvad det kunne indebære på de forskellige afdelinger,

mere nuanceret man skal huske de fire veje og man skal huske tidslinjen og hvad gør vi nu, hvor langt er vi nået har hos os. Jeg kan godt lide at få nuancer med øh, så bliver jeg mere ægte når jeg skal viderebringe det til mine medarbejder og det er jo der ude, man skal træde i karakter, det er der det bliver implementeret det er ude hos medarbejderne og det er der jeg skal stå, jeg bliver mere en del af det selv og kan viderebringe det til nogle andre, det i det hele taget, når der sker noget nyt, kan jeg godt lide at have hørt de overvejelser de diskussioner og baggrunde og alle de små indskudte sætninger, frustrationer måske også over hos andre der ser nogle problemstillinger, man står hurtig bare med det helt alene, der kan jeg godt lige, at man har hørt hele baggrunden for det og man er en del af det.

H: springer en gang til, Hvordan mener du, at vores organisation fungerede før organisationsændringen?

B: øh jeg indenfor mit område syntes jeg at det fungerede rigtig fint, fordi man, at jeg er stadig væk fra langtidssområdet og der er ikke sket de store ændringer. Vi er afhængige af at have patientforløb det er en anden del al den stund er jeg godt klar over, at når man er på de andre afdelinger og man har patientindtag på en hel anden måde, at man i lange perioder måske ikke lavede PR nok for Filadelfia og jeg ved at man i perioder måske manglede at få patienter ind, der kan jeg sagtens se den problemstilling det var den gang og jeg syntes at det er godt at der er sket en ændring, at man ser mere professionelt på det begreb netop at synliggøre Filadelfia udadtil, både på landsplan, men også på verdensplan, jeg syntes kun det er spændende at det øh at man får manifesteret sig mere men øh den store indflydelse har det jo ikke haft på de afdelinger hvor jeg er, så jeg syntes det kun er godt at det er sat professionelt fokus på Filadelfia.

H: Kan du se nogen begrænsninger i den gamle organisation og nogen fordele? Hvad siger du til din organisation bredt

B: Det er nok noget af samme svar som før ikke, det er begrænsningerne vil jo nok være, at vi ikke var nok ude og PR arbejdet det lå måske og flød hist og pist der gjord, det forskelligt, nu er der mere fokus på det ja mit svar er nok meget lig det, det før man kan ser, at det er at glæden er kommet i fokus jeg kan godt lide at man arbejder professionelt med vores sted, jeg har ikke nogen romantiske tilbageblik på Kolonien

Filadelfia, jeg syntes det er fint, at man får sat fokus på ting, så vi bliver moderniseret det syntes jeg men øh ja ellers kan det være, jeg syntes ikke den har haft den store indflydelse for mig.

H: Hvis vi nu går frem til nu er der kommet denne her ændring organisationsændring er der nogle fordele ved den for dig, som leder.

B: Nej

H: det du snakkede om før, men for organisationen er der nogen fordele ved organisationsændringen?

B: Øh jeg vil gerne se positivt på det men jeg kan ikke lige på nuværende tidspunkt se at der er nogle fordele jeg kan godt se man øh jeg kan godt se at man i ny og næ på det niveau hvor jeg er ser at man måske i den forbindelse kan fralægge sig sit ansvar og sige men det er ikke mig der har besluttet det, jeg har ikke været med i det men nu er det bare sådan altså det ligger der også i den i den nye organisationsmodel at man ikke selv har indflydelse så man tager heller ikke det samme ansvar kan ligge i det og næsten lige meget hvad der sker hvad skal sige af onde ting kan man sige det er jeg ikke det er ikke mig jeg har ikke været der jeg kunne desværre komme med nogen forslag for jeg var der ikke jeg får kun af vide hvad vi skal og det er det vi skal, så så der kan ligge den fordel i at man fralægger sig noget ansvar.

H: kan du komme med et konkret eksempel på det ?

B: jaaa nu som jeg sagde før, så har det ikke påvirket mig så meget, men øh jeg jo f.eks hvis der er at man arbejder på en af afdelinger som skal flytte kunne jeg forstille mig at men som leder der tænker det er besluttet der har været været u-turn at se på det og det er god ide at man flytter den og den afdeling og øh og det er vedtaget i direktionen at den afdelingen skal flytte så kan den leder der i den afdeling fralægge sig et hvert ansvar i forhold til det at blive pålagt at skulle flytte man har ikke haft indflydelse man får af vide at man skal flytte altså så noget der kan jeg se det, men lige nu indtil nu har det ikke noget personligt med mig at gøre, men øh men jeg ved at der vil komme på et tidspunkt hvor vi skal ind og se på her det skulle have været for langt tid siden skulle vi have set på langtidsafdelingerne hvordan at de vi kunne lave

mere det mere med at få det skilt de to ting ad som jeg sagde før social klienter og vores patienter hvordan de kunne blive skilt ad og man kan sige at på det tidspunkt hvor der bliver besluttet noget, hvis jeg ikke har indflydelse på det men man beslutter sig for at den afdeling skal lukke sammen med en anden så kan jeg jo fraligge mig ansvaret for succeskriterierne i den omstrukturering fordi jeg ikke har haft nogen mulighed for at sige at det ikke er godt hvis de bor sammen på den og den måde.

H: jeg tolker på det du siger, men du siger at det egentlig er en fordel, men det lyder som om det er en ulempe kan du følge mig i det?

B: ja det kan jeg godt

H: Hvad tænker du så

B: altså jeg kan se det er en fordel at man selv er med der hvor det er tingene sker så man selv kan tage ansvar man kan gøre det bedst muligt for ens patienter det er jo det det drejer sig om og at ens medarbejdere har det godt. Men når der er noget der går galt der træffes en forkert beslutning eller vælger noget forkert som leder og kommer med forslag der ikke holder så er det mig den hænger på så er det mit ansvar men sådan som det er nu hvis der er noget andre der siger jamen de og de afdelinger skal lægges sammen bum sådan er det. Så kan jeg sige jeg har heller ikke været en del af, det kan jeg ikke gøre for, så uanset om det bliver en succes eller det bliver en fiasko, så er det ikke min skyld kan man sige, men hvis det er at det mig der har været med til at vælge noget så er det mig der må tage ansvaret, det er mig som skal tage ansvaret under alle omstændigheder og føre det igennem, men sker der noget så kan man sige desværre er jeg klar.

H: vi har været inde på det næste også i noget af det første du svarede på, men jeg spørger lige engang mere, Hvilke ulemper er der ved denne organisationsændring for dig som leder ?

B: Ja altså det er igen den lange vej altså det skal igennem flere led jeg har ikke direkte indflydelse på altså jeg kan ikke komme med mine argumenter jeg kan ikke forklare hvorfor jeg syntes det er en god ide eller en dårlig ide, jeg kan ikke vide hvad det er for nogle ting som bliver drøftet i forhold noget

H: Kunne du forklare hvor du kom med de forklaringer henne før

B: Ja det kunne jeg godt fordi vi havde før i tiden havde vi, havde møde med Hanne Rasmussen fra direktionen og der kunne vi sagtens der kunne vi sagtens komme med alle vores begrundelser og forklaringer og ønsker os hvis hvis vi havde ønsker om noget så blev der set på det på en anden måde der ud over så var vi med på lederseminar hvor der var f.eks så noget som f.eks Center Of Excellence hvad betyder det for Filadelfia hvad er det vi skal arbejde mod og så der hører andre sige nogle ting om hvad skal sige om argumenter og tidslinjer og visioner det der med at sådan at samles ledelsesmæssigt samles om noget så nogle steder tænker jeg hvor vi før i tiden kunne være med ja det kunne være rigtig mange andre ting hvor vi fik et godt afsæt til forskellige det var tit omkring mål for Filadelfia SWOT analyser på hvad er ligger der i det hvad kan vi se af fordele og ulemper hvad viser sig ude i den store verden med det var spændende at høre de andre afdelinger jeg kunne lettere argumentere når jeg f.eks. sammen med min familie hvor der var flere der er læger så er det lettere fortælle dem nogle ting hvad der sker inden på området nu er jeg mere isoleret ja.

H: I det samme spørgsmål. Hvilke ulemper er der ved denne organisationsændring for organisationen hvis du kigger væk fra dig selv og kigger på organisationen? Har du noget her?

B: Ja men der var det også lidt svært før at finde men igen nu taler man sig også lidt varm øh for jeg kunne forestille mig at det var det samme på andre steder, hvis jeg ikke kun skulle se på mig selv, men på de andre afdelinger må det være noget af det samme altså den samme følelse af at det øh at ting sker bare, vi får af vide at sådan er det okay og det skal vi jo dementere der ud over også øh så må de andre have det at man bliver stærk i hele baggrunden for Filadelfia, hvor vi er på vej hen og hvad skal vi arbejde med når vi står over for andre intrasenter altså hvad er det der bliver spurt om ja så ved man ikke helt lige måske nogle ting.

H: Jeg tager den alligevel, hvilke muligheder har denne organisationsændring givet dig som leder ?

B: Ingen, jeg kan ikke finde nogen, jeg kan ikke, nej

H: Hvilke muligheder har denne organisationsændring givet organisationen ?

B: umm ja altså der er jo som jeg sagde før så har vi måske en direktion der er mere skarp på at, at vende blikket udad mod verden der er blevet frigivet nogle ressourcer til at lave noget andet arbejde for os altså PR ganske enkelt lave noget PR arbejde for os fordi der er andre som tager sig af den almindelige drift det har de så fået nogle andre til, så der er blevet frigivet nogle ressourcer det er sådan jeg ser det.

H: Ja så spørger jeg igen, hvilke begrænsninger har du som leder fået ved organisationsændringen ?

B: ja men der er ja så svarer jeg igen det vil blandt andet være nogle små praktiske ting så noget som det at anvise og attestere tingene tager så lang tid og der bliver efterspurgt hvornår har du skrevet under på, jamen den er videre i systemet, jeg har da sendt små detaljer jeg bruger meget mere tid på og så det igen informationsniveauet så hvor man igen ikke er med. Jeg er ikke med der hvor beslutninger bliver taget jeg kan ikke tilkendegive hvad det vil betyde for mine afdelinger der har ikke nogen muligheder der andet end at det nogen gange når løber er kørt så så er der ikke nogen der har hørt, lyttet på det jeg ved godt at vi har en afdelingsledelse jeg altid kan komme til, det er jeg i virkeligheden tryk over for at vi bliver hørt der om ugen men nogen gange er ting afgjort når vi får information på afdelingsmødet. Jeg kan ikke lige sådan.

H: Samme spørgsmål igen men i forhold til organisationen Hvilke begrænsninger har organisationen fået ved organisationsændringen hvis du flytter perspektiver væk fra dig selv over på organisationen

B: Ja men jeg tænker meget på kommunikationen igen den måde hvor man mere var på tværs før, så er det mere opdelt i moduler eller kasser det bliver sådan kassetænkning hver afdeling afdelingsledelse skal tjene ind på deres område selvom jeg ved i virkeligheden tænker meget meget bredt altså også tænker andre steder, jeg har lige været til et møde omkring fys/ergo behandling i sommerferieperioden, hvor jeg kan mærke på afdelingsledelsen at de også tænker på hele Filadelfia som sådan og det har også foregået før i tiden bare på direktionsniveau ja ja det er det

H: Jamen så kommer spørgsmålet hvad har du bidraget med i forhold til organisationsændringen ?

Pause

H: Har du bidraget med noget ?

B: det er det er som som leder at jeg lige pludselig har haft dobbelt op altså det jeg nok har været bidrag til at det skulle lykkes øh så så det er virkelig dobbelt arbejde det er det det er mit bidrag og så der ud over øh har jeg været loyal over for de beslutninger det er taget jeg har sagtens kunne se det kunne være løst på mange andre måder men jeg har været loyal over for det og så ja og så det at have dobbelt op med to afdelinger ja det er det. Det er så enkelt

H: tænker du at der er noget du kan bidrage med fremadrettet ?

B: Ja det gør jeg

H: Og hvad ?

B: Jeg tænker på øh jeg ved jo at vi skal se på vores område både med at alle vores patienter skal skal slås sammen til en enhed og de sociale klienter til en enhed hvordan det kommer til at at udmønte sig det er der ingen på nuværende tidspunkt eller jeg ved det i hvert fald ikke men øh det jeg kunne bidrage med det er sådan når vi finder ud af nogen planer, det er vældig svært og se hvordan det skulle kunne lykkes men jeg ved i hvert fald at jeg kan bidrage med at det øh den der nu engang måtte jeg håber på at enheden finder ud af en god løsning, at jeg kan være med til at bidrage til at det kan foregå på en god måde og her tænker jeg at når det skal foregå på en god måde det er at vores patienter de øh at det bliver en løsning for dem så de forsat får et godt liv her på Filadelfia og ved når de har det godt så minimere det mange andre ting, medarbejderne der bliver nedslidt og sygdom og så videre og så videre der tror jeg det er vigtig at vi finder på en god løsning der. Så det er mit bidrag

H: Hvis du skulle bestemme og tilrette noget ved den nye organisation, hvad vil du så pege på ?

B: øh ja men jeg ville nok pege på der hvor jeg selv står og selv mangler øh og det er at vi som afdelingssygeplejersker også, jeg siger ikke at vi skal være med til alle møder, men at vi i ny og næ kommer med til nogle møder, til nogle seminar hvor vi kan være fælles sammen om de store snit på Filadelfia at vi også er en del af dette os fordi det vi ikke er så mange, jeg tror virkelig at vi kunne være med til at bidrage med og at jeg kunne være med til at bidrage til nogle små detaljer som man måske ville have svært ved at se i del afdelingsledelsen men også i direktionen, hvad betydning har det ude ved patienterne ude ved vores medarbejdere hvad vil det sige hvis man tænker nogle nye tiltag øg det vil jeg det vil meget meget gerne være med til og også min ansvarsfølelse overfor beslutninger der bliver taget ved, de vil vokse jeg vil meget mere kunne altså loyaliteten og detaljerne vil være meget mere ægte for mig jeg vil bedre kunne stå ude i afdelingen og selv kunne levere baggrunden for at vi skal have center of excellence eller er det bare et moderne udtryk som man fniser af eller jeg vil være mere ægte og det syntes jeg, det kan jeg godt lide i min ledelse overfor mine medarbejdere og de kan se det på mig at jeg er så tydeligt så jeg kan godt lide den tydelighed, i ledelse.

H: er der andre ting i forhold til hvis du skulle tilrette noget ?

B: det er der jo Selvfølgelig nok lige nu syntes der forgår nogle rigtig fine ting I forhold til personaleafdelingen hele den administrative stab over på omkring økonomi syntes jeg der er nogle gode tiltag som øh jeg har og det kunne jeg godt have nævnt før som jeg syntes er en af de gode ting der er kommet ud af det øh jeg fornemmer at der er en god stab at den er til for at hjælpe os hvis vi står med nogle problemstillinger så fornemmer jeg at de er der for os det har de altid været, men der er en måde man kan mærke et sammenhold i den stab at de et mantra at de skal være hjælpe afdelingerne med alt der måtte være øh det er en af de gode ting

H: så har jeg lige et sidste spørgsmål det er Har du noget andet ud over hvad du har svaret på, som du gerne vil forklare eller uddybe i forbindelse med denne organisationsændring som er foregået på Filadelfia første januar 2013 ? er der noget du tænker på? Det fik jeg ikke sagt

B: det har jeg ikke sådan udmiddelbart men det kommer nok igen om 10 minutter men øh

Pause

Jeg kan sådan ikke sige mere, men det kommer.

H: jamen så vil jeg sige tak

B: velkommen

Bilag 5.1

Interview med informant C, den 28. oktober 2014

H: jamen velkommen til det er i dag – hvad er det i dag – det er tirsdag d. 28. (C d. 28. ja) og jeg har interview med informant C her. Jamen 1. januar 2013 kom der en organisationsændring på Filadelfia, hvordan har den påvirket dig personligt som leder?

C: Øh den, den indebar jo et rolleskift ift. at gå fra at være afdelingssygeplejerske til at skulle fungere som ledende sygeplejerske og med jo selvfølgelig jo med en ny funktionsbeskrivelse og der af jo en masse nye opgaver

H: kan du uddybe det og, og det med rolleskift?

C: altså ehm det der jo er i det jeg har jo selv et eller andet sted søgte nogle nye udfordringer ift. ehm at enten så skulle jeg her i organisationen have nogle nye udfordringer og ellers måtte jeg søge dem et andet sted. Var jeg ligesom nået til også fordi (H: anderkende ehm) at jeg har været her i rigtig mange år, men.. og også udviklet mig, ehh rent ledelsesmæssigt men også ehm jo selvfølgelig har en lang baggrund i organisationen. Og havde jo lyst til, fordi det jo er en super god arbejdsplads (H: mh). Ehm Så derfor havde jeg jo selvfølgelig lyst til at udvikle mig yderligere hvis der blev mulighed for det og det blev der jo så der og faktisk med også de opgaver jeg faktisk har lyst til ehm. Det er ikke sikkert at jeg havde set den samme udfordring hvis jeg ikke skulle have det store område jeg nu har ehm . Det er ikke sikkert jeg så egentlig synes at jeg at jeg havde fået de udfordringer jeg egentlig havde lyst til fordi ehh for mig og se, så ligger der i den nye stilling jeg sidder i ehh og med det område der ligger de udfordringer jeg søgte hvis jeg har - havde fået et mindre område, ehh så er jeg ikke sikker på med de udfordringer jeg på daværende tidspunkt søgte ehh personligt ehh så ville jeg nok ikke være blevet tilfredsstillet.

H. (anerkender med ja) er der noget andet du tænker på?

C: Ehm Jamen det der så var i det, det var jo netop det det skulle egentlig igennem – det var jo ikke noget altså mit ønske om at få en anden funktion, var jo ikke opstået fra den ene dag til den anden, den var kommet over tid og i kræft af at jeg også ehh

havde fået noget uddannelse, ehh men jo ikke ligeså meget det, mere fordi at, at nu havde jeg faktisk lyst til at prøve kræfter ehh. Så det var nok lidt en kombinationen dels at have siddet i den samme stilling gennem lang tid ehh og samtidig med at egentlig at have fået noget uddannelse, der gjorde jeg havde lyst til at søge nogle udfordringer på et andet niveau end – end på afdelingssygeplejerske plan. Ehh at det så sker samtidig med at – at der også sker en masse, masse ting ift. At ehm der bliver hvirvlet op i rigtig mange ting på samme tid ehm. Det jamen det tager jeg jo egentlig bare som en udfordring (H: anderkende ehm) og være en del af det ehh ja ehh det kan jeg faktisk godt lide og jeg ser det jo heller ikke som det at være, altså jeg prøver bare at udvikle det med de opgaver der kommer og det jeg er blevet sat til ehh qua de forventninger og krav der bliver stillet, som jo er nogle store forventninger og ift. den funktion, der nu er besluttet at – at den skal indeholde ehh og det – det altså jeg (afbryder sig selv) i virkeligheden prøver jeg jo bare at tage de udfordringer som de kommer og som nu er ehh og der er ting der ehh i bagklogskabens lys ehh er det jo først langt henne af foråret ehh egentlig at - at det også (H: foråret der taler vi 2013) 2013 ja ehh der bliver man jo egentlig opmærksom på fordi nogle ting er gået går lidt stærkt og der er jo slet ikke altså der bliver det da tydeligt og egentlig opmærksom på ift. den forandring og faktisk store forandring der skal ske og sker i organisationen at der ehh at der ikke ligesom, der er nogle ting som, vi og - og det er jo ikke. Men men vi har ikke tænkt ehh hvordan vi skal klæde organisationen på til den forandring der sker ehh ift. den forandring der sker ehh ift. (H: hvem er vi der?) Jamen altså i virkeligheden så – så sidder alle de nye afdelingsledelser ehh der er selvfølgelig lidt **forarbejde** et par få dage, hvor hvor man er samlet og man snakker om det nye der skal ske men, men nogle kommer med en baggrund og har, har prøvet noget lignende før men for dem er der også lagt nogle nye krav ind i i ehh i deres funktionsbeskrivelser som ehh som også giver en udfordringer fordi de skal noget andet end, end det de har været vant til ehh og, og pludselig altså der tænker jeg selvfølgelig på, på kuahus ehh fordi de er udfordret af at der alligevel også selv om de har siddet i en afdelingsledelse og været en afdelingsledelse tidligere der er noget, der er noget der er kendt for dem men sandelig også stillet nye krav og udfordringer til dem ehh ift. så, så det er på en anden måde de er udfordret ehh og jeg er egentlig, jeg går til det med "okay jamen det er så det vi skal og det er den vej vi skal" ehh jeg har ikke noget at sammenligne med ift. det så jeg går frisk til det på den måde ift at vi vi får bare ikke sådan helt tydeligt gjort os det klart at men hvad betyder det egentlig ehm hvad er det præcis? Vi får ikke arbejdet med det altså det blev ikke så

gennemarbejdet med hvad er det præcis egentlig der står i vores funktions beskrivelser ift. det hvad er det så der ligger i det ehm, altså det bliver ikke så tydeligt og ehh og så kan jeg jo selvfølgelig også godt mærke at jeg er udfordret af at den sparingspartner jeg har ehh dels er udfordret af at komme fra et andet land ehh kan ikke helt sproget ehm bare selve organisationen her lokalt men heller ikke det danske sundhedsvæsens tilbud og ydelser og alle de ting ehh så jeg bruger jo rigtig meget ehh jeg bruger jo noget energi på og ehm egentlig nogle gange og forklarer hvad der foregår til vores møder (H: anderkender med et "ehm") ehm og og for at sikre at den forståelse fordi den selvfølgelig ift. den funktion ehh er en forventning om et, et samarbejde omkring de opgaver der skal løses ehh både inden for pleje men også indenfor – for behandling og den lægefaglig virksomhed.

H: og derfor vil jeg lige gå tilbage til at spørge vi er det områdeledelserne eller er der jeres egen ledelse du tænker på der, når du sagde vi under vejs?

C: Ja jeg tænker i det hele taget på de, de forskellige afdelingsledelser

H: Godt Men du har været lidt inde omkring det næste spørgsmål her, men nu har vi set på dig hvordan det har påvirket dig personligt som leder men hvordan synes du det har påvirket organisationen, at vi har lavet den her ændring? Og kan du komme med nogle eksempler på det eventuelt?

C: Ehm altså det er jo svært at sige altså der er jo ikke et entydigt svar og et entydig forklaring på forskellige ting. Noget af det man kan se er jo også at der er jo et sammenfald af rigtig mange ting ift. at Filadelfia ehm også ift. både økonomi og ehm takster altså der sker rigtig mange ting på samme tid, samtidig med at der bliver lavet en ny ledelsesstruktur så er der rigtig mange andre ændringer ehm som sker samtidig og en del systemer, som vi finder ud af slet ikke er fungerende, og man kan sige nogle af de systemer der faktisk er understøt dels ehm både afdelingsledelser men også funktionsledelserne altså afdelingssygeplejerskelaget ehm med med med data ehh det fungerer ikke så, så, det er jo ehh det bliver jo sådan en styring i blinde ehm på på nogle områder som jo faktisk er ret vitale områder (H: anderkendende ehm) og det, det synes jeg har en betydning ift. og give ehm noget, noget uklarhed. Dels både for afsnitslederne men jo da selvfølgelig også ehhfor afdelingsledelserne som slider med budgetansvaret og det budgetansvar det er jo nyt at det bliver lagt ud på, på

afdelingsledelser og ikke ligger i direktionen (H: anderkendende ehm). Ehh ja, så ehm altså så er der selvfølgelig også nogle ændringer ift. ehh altså de ændringer der jo selvfølgelig er og der hvor, hvor, når jeg kigger tilbage på det i dag ikke synes at vi har været – altså faktisk har været gode noget. Og jeg siger vi fordi selvfølgelig har jeg også en aktie i det ehh men i det hele taget det at lave den forandring med den nye ændring det er jo også at kigge på betydningen af at få, få tydeliggjort for de, så for mine, mine egne egentlig tidligere kollegaer ehm som sidder som afdelingssygeplejersker få tydeliggjort og bruge noget energi på at få tydeliggjort for dem, hvad den nye organisering den betyder men jeg tror også det betyder noget at eh at man har siddet og, i den samme fun... altså har haft den samme funktion i igennem mange år (H: anderkendende ehm) ehm hvor det jo ikke ville opleves som ehm en udfordring på samme måde, tænker jeg umiddelbart, hvis man kom udefra som nyansat (H: anderkendende ehm) det tror jeg også har en betydning

H: og der kan være fordele og ulemper ved det jo

C: det, der kan være fordele og ulemper altså det er jo det.

H: Ja

C: Men men opmærksomheden ved det. Der, der tænker jeg ikke at vi har været dygtige nok til ligesom at ehh at bruge energien der ehh både forud, men også ehh i starten ehh hvor vi skulle løbe det i gang og, og det tror jeg, der halter vi efter med nogle ting (H: anderkendende ehm) ehm og jeg, jeg synes at jeg ser nogle, det er jo bare som jeg ser det, men ehm det er jo også det du spørger til (H: anderkendende ehm) ehm jeg ser faktisk at der er også er en en, altså det er jo en ny måde, det er jo selvfølgelig en ny måde at arbejde på men jeg synes også jeg ser at selv om vi synes vi har haft noget på tværs tidligere, som nogen måske også synes at vi giver køb på nu så synes jeg bare stadigvæk at jeg godt kan se at det også har, at der alligevel er nogle, nogle ting af tværgående at vi, vi er opmærksomme på at få, få arbejdet på tværs af organisationen ehm det, det synes jeg ehm og det synes jeg faktisk at vi er blevet altså blevet tydeligere og tydeligere og mere og mere en naturlig del at man lige tænker "okay det vi lige gør her, okay har det en betydning for andre?" altså det bliver mere en naturlig del af hverdagen, at man lige får tænkt hele vejen rundt, hvor vi ehm tidligere var måske lidt mere isoleret i nogle afsnit og man pas.. man gjorde

meget og altså og og egentlig opdyrkede en lokal kultur, hvor vi, hvor jeg synes jeg kan se, at der er en bevægelse mod det mere fælles. Det synes jeg, at jeg kan se (H: anderkendende ja) og ehm Rom blev jo heller ikke bygget på en dag. Altså ting, netop når det handler om de her ting ehm så tager det tid (H: anderkendende ehm) men jeg synes ja jeg synes at ehm at jeg vil glæde mig over, at jeg kan se at der er nogle, det kan være det er nogle, nogle små ting der signalerer det men det synes jeg også er vigtigt at have øje for.

H: Altså en udvikling

C: En udvikling i en retning som Filadelfia nu ønsker det, og det er jo at vi bliver en mere samlet og vi kigger mere på tværs, og at vi ikke er os selv nærmest ehm men faktisk ser os selv som en ehm en en del af en helhed.

H: jeg har sådan lige et spørgsmål som ikke står på min liste, men du snakkede funktionsbeskrivelse

C: Ja

H: og det du lige sagde, er den blev tilrettet under vejs eller er det den samme?

C: Det er den samme

H: Ja, godt

C: Som vi startede med ja. Ehh ja altså det er ikke altså tilrettet i den forstand: den kom ud og så var den ude og vi kiggede på den og så ud fra nogle spørgsmål så blev der rettet lidt til men, men det er den samme jeg har fra dag et (H: anderkendende ja) og så jeg har nu (H: anderkendende ja) ja.

H: Ja hvordan mener du vores organisation fungerede før vores organisationsændring?

C: ehm jamen, ja det er jo et godt spørgsmål, altså det er jo et rigtig godt spørgsmål, fordi jeg nu lige sidder og prøver. Jamen der havde vi jo en anderledes flad struktur, men nogle gange kan en organisation godt også blive for flad (H: anderkendende ehm) ehm men, men i kraft af, fordi der sad jeg jo i en anden rolle (H: anderkendende ja)

ehm, hvor jamen det er jo ikke nødvendigvis - nej jeg skal ikke prøve at sidde og finde forklaringer på, men, men det det jeg ser det er at ehm at den ændring der er sket hvoraf også vi har fået en nu en økonomistab, som også arbejder på en helt anden måde (H: anderkendende ehm) end det den gjorde tidligere ehm. Det, det oplever jeg faktisk som rigtig positivt, fordi jeg oplevede da jeg sad som afdelingssygeplejerske at ehm, og når jeg tænker på det jamen ehm det der var i år det kører også bare videre til næste år og ehm altså vi forholdt os slet ikke til omverdenen (H: anderkendende ehm) på samme måde som vi jo gør i dag. Vi kigger jo meget mere udadtil ehh og det at helt sikkert nødvendigt for os (H: anderkendende ja). Det tror jeg vi alle sammen er blevet rigtig meget klar over. ehm så og det, det er i hvert fald noget af det jeg oplever som er rigtig ehm rigtig godt ved den nye struktur ehm. Ift, ehm indenfor plejen jamen da jeg sad som afdelingssygeplejerske, der havde jeg jo den direkte kontakt til ehh en sygeplejedirektør nu har vi ikke en sygeplejedirektør længere ehh, nu har vi en direktør med sundhedsfaglig baggrund, der skal dække hele det sundhedsfaglige område ehm, og vi har en mindre direktion i det hele taget, ehh tidligere der havde vi ligesom altså der havde vi den, den sygeplejedirektøren som ud fra mit fagprofessionelle virke var den person som, som jeg henvendte mig til direkte, hvor et eller andet sted, jeg ser, at det er jo noget af den rolle jeg i dag skal udfylde (H: anderkendende ehm). Ja sammen med nogle andre ledende sygeplejerske på, på samme niveau som jeg.

H: Hvis vi ser samme spørgsmål og ser på fordele og ulemper ved det ift. den gamle organisation. Var der nogle fordele den? Var der nogle ulemper? Når du kigger tilbage

C: Jamen altså en, en, en fordel kunne jo være at det var én person man henvendte sig til, som sad og havde overblikket over det hele (H: anderkendende ja) ehh hvor vi nu, kan man sige, der skal jeg ud, og måske nogle gange samarbejde med nogle andre ledende sygeplejerske ift. et eller andet der kan være generelt inden for plejen, der gør at jeg ikke alene kan træffe beslutningen om et eller andet. Men ehh men det kan der faktisk også være nogle fordele ved at ehh at vi kan blive lidt, altså vi ved at man trods alt er, er ehh altså jeg ser muligheder for at, at og der hvor jeg kan se det positive i det det er, at der kan komme nogle forskellige indgangsvinkler på nogle ting (H: anderkendende ehh), og derfor kan en beslutning blive mere nuanceret ehh.

H: Nu driller jeg dig lidt.

C: Ja

H: Når vi så snakker om fortiden

C: ja

H: Så går du over i fremtiden, kan du følge mig? Ehm hvis du skal se på fordele og ulemper ved det vi havde.

C: Ja

H: Prøv engang så at tænke på det.

C: Ja det, det er rigtig svært for den, den, den fortid jamen den har jeg ligesom

H: Den smelter sammen?

C: Jamen den har jeg ligesom sagt, jeg kan ikke bruge til noget at gå og sige ehm og hive alt altså – altså for mig ehm. Jeg har jo fået den fremtid jeg gerne ville.

H: Godt

C: så på den måde så fylder i mig ift. at sige ehh, at der kan være noget opmærksomhed som jeg kan tage med mig i mit ledelsesrum nu, som var godt (H: anderkendende ehm) tidligere, men jeg kan jo ikke bruge til noget at gå og sige at, at altså brug min altså jeg kan jo ikke bruge min energi på og gå og tænke. Det det jeg står foran nu, hvad var det der var bedre i det jeg kender fra tidligere ehm. Jeg er det skridt videre fordi i virkeligheden ehh, for mig personligt der betyder det noget ehm at jeg har de udfordringer og det job jeg befinder mig godt i. Og jeg befinder mig godt i, i det jeg sidder med og dermed ikke sagt, at jeg ikke synes der er store udfordringer i det. Det er der, men dem gider jeg godt have, og det tænker jeg at det, det, det er da motiverende i sig selv. Og det gør også at man gider at gøre et ekstra stykke arbejde for det, og få det til at lykkes på en eller anden måde ehm ja

H: Godt, jamen så springer vi lidt igen. Hvilke fordele er der ved den nye organisationsændring, for dig som leder

C: ehm

H: og jeg ved godt du allerede har været inde på nogle af dem

C: Ja altså hvis man nu skal blive fuldstændig helt lavpraktisk (H: anderkendende ehm) et eller andet sted så, så sidder jeg jo i den nye stilling i et område jeg ehm jeg trods alt har en faglig indsigt i, og det betyder jo rigtig meget (H: anderkendende ehm) ehm det gør det da, helt klart altså ehh i stedet for at man skulle springe ud i ehm et område hvor jeg ikke havde den samme faglige indsigt i, hvad der foregår, fordi ehm for mig betyder det noget hvad der foregår ehm på afdelingsniveau og altså de udfordringer man står med og kunne på en eller anden saglig vis ehh gå ind i, i, i de diskussionen eller de problemstillinger ehh der rør sig det synes jeg da, det er da rigtig vigtigt (H: anderkendende ehm) og det, det ser jeg da som en fordel i hvert fald at ehm at jeg sidder og har noget indsigt ehm og alligevel ehm kan bruge den baggrund den og det kendskab til, til organisationen og også spørge ind til nogle ting på. Ja synes jeg selv, på en fornuftig måde.

H: Hvis vi tager samme spørgsmål men vender det ift. organisationen, hvilken fordel er der så for organisationen i den her ændring?

C: ehm altså ift. ehm, altså jeg skal bare forstå det rigtig, at hvad fordel filadelfia har ved at lave den her struktur.

H: Ja, hvis du ser på det som organisation. Nu har vi...

C: Ja altså ehm jeg ser det jo som en, altså, det var jo en nødvendighed der skulle ske (H: anderkendende ehm). Der skulle ruskes op i, hvis ikke man gjorde noget ehh revolutionært ehm, så er jeg ikke sikker på at ehm vi ehh vi at vi ville opnå det samme. Det er ikke sikkert at ehm, der kunne også havde været en anden model, der er jo mange forskellige modeller man kunne, kunne vælge ehm og, og sammensætninger ift.. Nu har man valgt modellen med afdelingsledelser ehh men ehh men det var klart og tydeligt, at vi var nødt til at skulle have en direktion, der kunne

sikre ehk noget udadvendthed om noget fokus på vores omverden og det der rør sig. Det var en nødvendighed. Det er nok der jeg ser vores tidligere organisation ehk eller direktion ikke brugte deres tid ehk (H: anderkendende ehk), de var meget synlige indadtil, hvor ehk vores nuværende direktion i hvert fald skal bevæge sig på et helt andet strategisk niveau. Og og det er det jeg i hvert fald indimellem kan opleve og som jo også i den her tid under den forandring, der har været svært. Ehk Først skulle vi lige selv forstå det hvordan det nu lige var og kunne se det, men også at organisationen kan se at ehk nu har vi bare nogle andre, som skal prøve at føre den interne ledelse (H: anderkendende ehk) i hus. Ehk fordi de opgaver der tidligere lå i den gamle direktion mange af dem det er jo dem, der er flyttet ud på afdelingsniveau afdelingsledelsesniveau (H: anderkendende ja) og det ansvar ehk. Det er så bare fordelt ud på mange flere afdelingsledelser (H: anderkendende ja)

H: Vi tager ehk næste spørgsmål, hvilke ulemper er der for dig som afdelingsleder i organisationen, hvis der er nogle? Kunne du se nogle?

C: Altså udfordringen, ulempen ehk et eller andet sted har det jo været en udfordring at og en ulempe at jeg ikke ehk på noget tidspunkt har haft den ledelsesmæssige sparring ift. at ehk altså afdelingsledelsen, hvor jeg sidder ikke har været (H: anderkendende ehk) fungerende optimalt ehk ja altså ja.

H: Men det er jo ikke selve det kan man sige det er ikke modellens skyld.

C: Det er ikke modellens skyld nej, men men, men ved det at, nu spurgte du til hvilke ulemper det har været ja altså, og så er en ulempe jo ehk det kan jo også blive en ulempe at ehk, ehk altså netop den der ehk lidt manglende rolleafklaring der ikke var fra start af ift. at få tydeliggjort for de nuværende afdelingssygeplejerske, hvad deres nye rolle var ehk og hvad vores egen rolle var fordi det der altså det var jo heller ikke tydeligt fra dag et af for os selv i afdelingsledelserne hvad er, fordi vores nye roller så selvfølgelig vi ligesåvel som nogle andre skal se sig selv ehk og, og, og blive udfordret af at, at nu er verden en anden, jamen ellers hvis man ikke bliver prikket til så vil man jo se sig selv på samme og køre videre præcis på samme måde som ehk som man hidtil har gjort i en, i den samme stilling, men der bliver man jo også udfordret (H: anderkendende ehk) på afdelingssygeplejerskeniveau ligeså vel som ehk vi i afdelingsledelserne er blevet udfordret af at, at vi har siddet i nogle, eller

jeg har siddet, eller er kommet til at sidde i en ny rolle men men det har ikke været en udfordring for mig ift. jeg har ikke haft noget at sammenligne med (H: anderkenden nej) Så altså (H: anderkenden nej) så det tror jeg har en betydning. Jeg tror det for mig har en betydning at jeg ser positivt på det her, fordi at det her det er noget jeg også rigtig gerne ville, men også godt var klar over at hvis ikke ehh hvis ikke den mulighed bød sig ehh så skulle jeg også havde draget nogle konsekvenser af det (H: anderkendende ja). Eller det ville jeg have gjort (H: anderkendende ja), fordi det havde jeg besluttet mig for.

H: Jamen samme spørgsmål en gang til men så i forhold til organisationen, altså hvilke ulemper er der ved denne organisationsændring for organisationen, hvis du kan finde nogle? Flytter lidt fra dig samlet set.

C: Ja altså lidt tilbage til det jeg sagde før ift. at, at, at tidligere så, så var der en der sad og kunne have overblikket over alt hvad der rørte sig her inde eller kunne tage, træffe en beslutning ehm så ka der, så kan der ift. beslutningstagningsprocessen. Der ehm der er det jo det der med, at jo flere der skal spørges jo længere tid kan, kan nogle ting tage, men den, den, den gode vinkel på det er selvfølgelig også ting kan blive mere nuanceret fordi der er flere beslutningstagere, der er involveret, der kan stille spørgsmål, der kan komme med nogle input, der gør at vi får nogle, nogle andre vinkler på nogle ting, som man måske ikke selv er opmærksom på. Men, men det kan forhale, altså det jeg ser det er at, at det kan forhale en beslutningsproces. Så, så jeg ser den er lidt den er lidt dobbelt, fordi jeg ser den både at jo at den er positiv, men kan også virke, den kan i nogle situationen også blive ehh virke hæmmende fordi der er så mange der skal høres og gøres (H: anderkendende ja)

H: Men så er vi fremme til hvad for nogle muligheder det har givet dig? altså selve denne her organisationsændring. Du har været inde omkring nogle af tingene jo selvfølgelig

C: Ja men de muligheder ehh, det har givet mig ehm. Det er jo om ehh at medvirke, altså det er jo, det er at få noget indflydelse på ehh på de ting der foregår på en helt anden måde ehm, når jeg ser på det ift. den organisationsændring der er sket og ikke kun fordi jeg sidder i den stol jeg gør, men, men ehm og det er det jo i virkeligheden er det jo nok det jeg **alligevel** må sige at det har jo selvfølgelig en stor betydning (H:

anderkendende ja) ehm

H: Jeg vil også lige hvis jeg må ift det du siger

C: Ja

H: Du siger på en helt anden måde kan du uddybe det? Altså indflydelse på en helt anden måde

C: Jamen men det er jo qua de kompetencer der er tillagt den stilling (H: anderkendende ja) ehm jamen så er det klart at, at, når man får ansvaret for ehm for et område, og ehm og det der er sket er at, at man i virkeligheden har lagt mange af de ting der tidligere lå i den tidligere direktion **lagt** ud i afdelingsledelsen ehm men hvor det er splittet op men, men ansvaret bare for et område, det er det sammen som det det der lå tidligere bare samlet et sted (H: anderkendende ehm) ehm men, men det giver jo muligheden for, at være med og præge ehh arbejdsgangen ehh processer ehm indflydelse på ehm på det område man, man har ansvaret for (H: anderkendende ja)

H: Og så egne ambitioner også

C: Selvfølgelig ja, ja men ja nå ja selvfølgelig ehm

H: Som du har været inde omkring

C: Men fordi altså ehm ja men det tror jeg har sagt flere gange at klart for mig (H: anderkendende ja)
at hvis der ikke ligesom skete noget for mig (H: anderkendende ja) så var det det jeg må tage en konsekvens af ja.

H. Så kommer samme spørgsmål en gang til

C: Ja

H: Men ift. organisationen hvilke muligheder har det givet organisationen, at vi har lavet det, ændringen?

C: Altså et eller andet sted ser jeg muligheden for netop fordi ehm hele den strategi, der er lagt for Filadelfia ift. at få et samlet Filadelfia, ja så kan det måske undre at man splitter op, men et eller andet sted ehm så er samlingen, samlingen foregår jo meget på, på hospitalsledelsesniveauet. Og så er der jo ehm så har det sociale område jo noget for sig, men det bliver så samlet ehm på fælles lederniveau, der bliver connected både sammen med hospitalsledelsen og og det sociale område, fordi ehm det giver muligheden for, at vi med alle de facetter, der er på Filadelfia ehm får muligheden for, og egentlig at kunne drøfte det på et andet niveau, end jeg ser at man ehm men ift. den måde vi arbejdede sammen på tidligere, fordi der er lagt noget ud, nogle beslutninger ud på en anden måde end man gjorde tidligere

H: Kan du beskrive det **noget** mere?

C: Jeg kan godt forstå at det lyder lidt kryptisk men, men, men der ligger jo. Jeg ser at vi i denne her organisering har en ehm mulig, altså har en mulighed for men også at der er en forventning om vi er aktive på det niveau der hedder det hospitalsledelses tværgående med det sociale at vi ehm, fordi der også er lagt kompetencer ud, men der også er nogle forventninger til os om at vi med de hver især områder vi sidder med ehm det ansvar vi sidder med på de område byder ind med og tager del i de beslutninger der skal træffes ehm, og jo også er udfordret af den loyalitet der skal være ift. at vi ikke tænker altså at vi bevæger os væk fra at vi tænkte os lidt altså mere isoleret ude i nogle små enheder (H: anderkendende ja) men vi skal vi er nødt til at kigge bredere (H: anderkendende ja), og så har altså er det jo ikke anderledes end selvfølgelig eller selvfølgelig siger jeg men der er jo også en direktion der trækker af på, på tingene (H: anderkendende ehm)

H: men det er der vel også en forventning om ikke?

C: ja, men ehh det jeg ser, nu siger jeg igen vi, fordi det det er jeg jo selv en del af ehm men også jeg ser at organisationen er udfordret af, det der det med at vænne sig til at, at, at en del af det nye det er at ehm, at vi ikke har indflydelsen på alt, at ehm at der er nogle der trækker af og træffer nogle beslutninger, og så er det sådan det er

hvor jeg tror at vi har haft en del af vores kultur at, at alting var til diskussion (H: anderkendende ehm) ehm.

H: Du er faktisk ovre i det næste spørgsmål nu, fordi det er jo det du snakker om hvilke begrænsninger der kunne være.

C: ift.?

H: dig som leder ift. det her den her ledelse, organisationsændring

C: Ja, begrænsningerne er jo, at jeg jo også skal rette ind (H: anderkendende ehm) til højre altså ehm

H: så det er blevet et mere hierarkisk system.

C: Ehm det er blevet et mere ehh, på et tidspunkt bliver det nok, altså ja hierarkisk i den forstand at der er nogle formelle ledelsesveje ehm og at ehm, og jeg tror ikke vi, vi er igennem det før at det er blevet ordentligt tydeligt for os alle hvad det egentlig altså, vi er nået til at at det går op for os at hvad det er der er sket og hvor det er vi finder vores rolle eller vores plads i det hierarki, ehm men, men man er nødt til at ser jeg og, og have respekt for at a,t at der ind i mellem bliver truffet nogle beslutninger som man også er uenig i eller synes at kunne have været på en anden måde eller ehm men, men det er jo det er jo en del af. Det er jo en del af (H: anderkendende ehm) og hvis ikke jeg bryder mig om det så ehm, så skal jeg jo ikke være være i det (H: anderkendende ehm) eller også skal jeg finde ud af hvordan altså hvordan jeg arbejder i det, altså jeg og jeg ehm jeg tror bare at, at tiden ehh gør også at noget også bliver tydeligere for mig. Noget jeg måske også i starten lod mig frustrere over ehh var på en måde, men det er jo en del af også at jeg ehh skal lære at jamen ehm det kan godt være at, at fordi jeg har jo også levet i den kultur hvor, hvor vi på en ehh måde på nogle ting havde meget indflydelse eller alting kunne sådan set lade sig gøre, eller nu nu er vi jo oppe i mod nogle andre parametre at ting kan ikke bare selvfølgelig lade sig gøre, der tænker jeg jo også på bare ehm altså hele økonomisiden (H: anderkendende ehm) den er jo en helt anden og det gør jo også noget ved ehm ved de udfordringer vi står i og det ledelsesrum vi har ehm, at vi at vi skal ud og sige nej til eller stille spørgsmål ved nogle ting, som tidligere man tog for givet, fordi det var ikke

nødvendigt. Det var det måske nok, men der var ikke nogen der havde fokus på, på samme måde (H: anderkendende ja) så den tydelighed i noget hieraraki og noget, nogle nye ehm nye funktioner og sådan noget, gør jo også at ehm ehh jeg ved ikke lige hvad det var jeg ville sige med det. Jo det gør jo det, at vi bliver jo vi får nogle andre udfordringer, altså det gør vi også som ledere det gør man som afdelingsledelsesniveau, det gør man på afdelingsledelssygeplejerske niveau, fordi at det en del af de ting der ændrer sig ehh og vi skal ud og ændre ehh for manges vedkommende er det jo stadig sådan så størsteparten af de medarbejdere vi har, er nogle der har været her i rigtig mange år, som også har oplevet fortiden (H: anderkendende ehm) ja og det tager tid at ændre hele det her. Det kan da godt tage noget tid endnu.

H: I svaret blander du lige mine to spørgsmål her, men hvis du ser på organisationen og begrænsninger, hvad tænker du så ift. du har været inde omkring mange af dem, men kunne der være noget andet? Nogle begrænsninger?

C: (pause) Begrænsninger? Altså begrænsningen ehh ift. hvis jeg skal sige ift. hvad? hvis jeg nu vælger at sige ift. og lykkes med det her ehh så, så, så kan det jo det kunne ehh. Faren for at vi ikke lykkes med det den ligger jo i hvor godt vi får taget hånd om, om hverdagen og de, de ting der opstår af udfordringer ehm. (pause) Ja jeg har lige brug for en time-out for jeg sad lige og tænkte på noget

H: det er bare i orden

C: ehm

H: Du kan få et andet spørgsmål

C: Ja gør det.

H: Hvis det nu var dig der bestemte og skulle tilrettelægge

(Telefon ringer)

H: Det går godt, jeg har også brug for en timeout her

(der grines)

C: tag den bare hvis det er.

H: Nå, jeg kan lige tage den, det er ovre fra afdelingen.

C: Ja gør det.

H: Jeg sagde at jeg tog den med.

C: Selvfølgelig.

H: Nej det kan godt vente. Vi prøver en gang til.

C: Ja

H: Ehh hvis du nu skulle bestemme, og du kunne tilrette et eller andet i vores organisation den nye organisation, hvad ville du så pege på? (pause) og du har frit valg jo.

C: Jamen jeg ved ikke lige hvor der, altså jeg ved ikke lige løsningen men, men der hvor altså samtidig med at at vi er udfordret på, fordi man sidder mange forskellige områder, jamen så er, altså, så kan der være nogle, nogle funktioner som ehm hvor man tænker måske kunne det være hensigtsmæssigt eller vi fik noget andet ud af det hvis nu ehm at vi lagde nogle, nogle ting sammen altså jeg tænker udfordringen er jo f, kan jo for eksempel være at at vi servicefunktioner der er, nu tænker jeg det kunne være ehh sekretærer eller ehm altså nogle af de der. Ja nu får jeg lige et billede af noget af det der indimellem kan være lidt udfordrende; eksempelvis heroppe hvor jeg har min daglige gang ehm der er jeg jo to tredjedele af dem der er heroppe, det er jo, det er nogle der direkte referer til mig, så er der en gruppe af medarbejdere som jeg ikke har indflydelse på eller, men jeg er jo en del af deres og hvad der foregår, og ehm og altså hele tiden skal tænke på jamen jeg har ikke jeg skal hele tiden et andet sted hen, hvis jeg skal ehh skal spørge om noget eller skal jo også passe på at jeg ikke går ind og hvis jeg ser noget og der, så skal jeg hen jeg kan ikke tillade mig som leder at

sige det, jeg skal hen og have fat i en anden leder for og sige hvad der foregår ehh så på den måde ehh.

H: så hvis vi kan lave det mere konkret, dvs. at måden vi er opdelt på

C: Ja

H: Kunne havde været smartere?

C: Ehm det det er sådan lige noget jeg tænker uden (H: anderkende ja) at have tænkt det til ende fordi der kunne helt sikkert også være nogle, nogle udfordringer omkring det men, men det er noget af det der er fuldstændig konkret at ehm at jeg kan mærke at der indimellem er en begrænsning, ehm når du også havde nogle spørgsmål, der gik på nogle begrænsninger, og hvor man så kunne sige jamen, har vi nu fået opdelt det sådan så tingene passer bedst sammen, så vi får det bedste drev i tingene og den bedste effektivitet ud af tingene ehm (H: anderkende ja). Det er måske der hvor vi måske på et eller andet tidspunkt spørger os selv "jamen er vi nu sikre på at, at ting er sådan der hvor det skal være

H: også eventuel tilretning.

C: Ja .

H: Ja. Jeg kommer lige med et spørgsmål her. Hvad har du bidraget med ift. organisationsændringen? Og hvad kan du bidrage med fremadrettet? Det er to, to pinde ja.

C: Hvad jeg bidrager med? Hold da op ehh (pause) ehh jeg mener at jeg har bidraget ehm en hel del ift. at jeg faktisk personligt er gået ind for fuld kraft med de opgaver der er lagt foran mig ehm, ehh altså, det er noget, det er fuldstændig den mavefornemmelse jeg har, at der er ikke nogen, der skal kunne komme og sige at jeg ikke er aktivt gået ind i og tage del i det ,i det der rør sig og i altså det, det er jeg fuldstændig et hundrede der kan jeg bare mærke det er fuldstændig rigtigt for mig at sige der er ikke noget jeg tvivler på ehh, at der så er sagtens er ting, som jeg kunne gå anderledes til værks med hvis jeg skulle gøre ting om eller ændre, det, det er jeg

meget opmærksom på men, men der er et hundrede procents energi fra min side lagt i og få de her ting nu er Filadelfias projekt eh og få det til at lykkes. Det ser jeg som en eh altså, ja, jeg ved ikke hvad jeg skal kalde den opgave, men, men det er i hvert fald eh det har jeg lagt rigtig meget tid og energi i eh, og fremadrettet mener jeg at jeg kan og vil forsøge at bidrage til eh, den måde vi altså den måde vi nu skal have de her ting til at virke på, der mener jeg at jeg har noget at byde med ift. Den måde jeg tænker noget omkring nogle eh processer hvis jeg kan få indflydelse på nogle processer om hvordan ting foregår eh, og jeg siger hvis jeg kan få, så vil jeg prøve at udnytte de muligheder jeg kan have ift når jeg nu sidder i den position jeg sidder i, vil jeg da til hver tid prøve at påvirke, og der tænker jeg jo blandt andet på sådan noget som eh, der er rigtig meget fokus på vores eksterne kommunikation, men jeg synes også det er vigtig, at vi har fokus på hvordan vi eh internt kommunikerer. Det er både sådan eh i dialogform med hinanden men, men jo da også ift vores patienter og øvrige brugere af vores system. Men, men det er i hvert fald jamen og være med og tegne, tegne billedet af det vi er gode til, det mener jeg at jeg har noget at byde ind med, og sørge for at der er ordentlighed og redelighed i det der foregår her (H: anderkende ja), og det mener jeg. Det mener jeg at jeg har noget at byde ind med. (H: anderkende ja)

H: så kom jeg frem til det sidste spørgsmål. Jamen det er bare, hvis du har noget andet at ud over hvad du f.eks. er blevet spurgt om du vil forklare eller uddybe ift. det her ift. organisationsændringen. Er det noget sådan du ikke har været inde omkring, noget du tænker det hvorfor har jeg ikke spurgt om det eller?

C: næe altså

H: Nej. Det er egentlig bare en mulighed for, for dig om at sige hvad som helst egentligt.

C: ja men eh jeg synes egentlig jeg synes sådan set jeg har eh, altså jeg har sådan set bare sagt lige frit fra, fra (H: anderkende ja) leverer jo.

H: Jamen skal vi sige det er det? Så stopper vi her tak for det

C: Hvis du har fået nok?

H: Det har jeg i hvert fald.

C: tror du det?

H: Ja

C: hvornår skal du snakke med...

5.2 Interview med informant D, torsdag den 30.oktober.

H: Jeg har et spørgsmål til dig. Ja 1. januar 2013 kom der en organisationsændring på Filadelfia, hvordan har det påvirket dig personligt som leder.

D: Den har, den har gjort at arbejdsopgaver der har flyttet sig, og nogle ting, og der er nogle arbejdsopgaver der er skubbet ud af en, det er forstået på den måde at vores afdelingsledelse er jo relativ lille set i sammenhold med neurologisk område, ahm så man kan sige at vores hverdag som sådan kan være ????, ahe der tror jeg ikke de oplever sådan et markant skifte fordi vi fysisk sidder samme sted hvor vi hele tiden har siddet ihverfald for den gruppe der her i neurologisk afdeling, det er selvfølgelig anderledes for dem der sidder i laboratoriet og sidder i ergofysisk, ahh, men det der har gjort en stor ændring, der er det økonomiske ansvar vi har fået i og med at der er kommet den ændring, der er nogle opgaver, også fra direktionens side, de er skubbet ned til afdelingsledelserne, hvor vi nu sidder med det økonomiske ansvar som vi ikke tidligere har haft, altså vi er budgetansvarlige og skal selvfølgelig stå til regnskab for det, og det har været-det har været lidt af en udfordring. Ahh det kræver også lidt af en når man ikke er klædt ordentligt på til det, så det har været nogle svære dage, men stadig væk synes jeg der nogle ting der er svære fordi vi ikke har fået redskaberne, og det efterlyser vi fordi det har ikke været prioriteret, der har været nogle andre ting der har været prioriteret fra direktionens side, som vi skulle klædes på med i første omgang, og nu ved jeg vi arbejder på at lave et eller andet koncept øh, så vi får undervisning hvordan vi skal agere når vi nu engang er budgetansvarlig. Hvad er det for nogle, hvordan læser man de her rapporter og hvad skal man være opmærksom på, der er ikke fordi man ikke tidligere har kunne se hvordan vi forbrugte, meeah men det lidt anderledes nu så der er nogle ting vi skal være opmærksom på, noget vi selv skal træffe beslutninger om og hvordan vi selv i virkeligheden har mulighed for at rokere rundt på vores konti. I virkeligheden kan vi jo se vi har en pose penge og med den skal vi jo bare se at få det til at gå op i en højere enhed. Når du når hen til årets udgang skal det jo helst balancere, når det så endelig er jongleret rundt med det er det op til os selv, men vi har ikke rigtig lært endnu hvordan vi kan gøre det her. Det eneste der ligger helt fast er den lønsum den må man ikke røre, men alle de andre konti vi har, og her over i det her afsnit har vi rigtig mange konti vi har jo meget teknisk udstyr og ah andre ting som er kommet til, ahh og det vil sige det synes jeg stadigvæk er, er rigtig svært også fordi jeg er uden grunduddannelse og det jeg har

lært er anderledes og har ikke haft noget økonomiforståelse, og der ligger ikke noget i vores som overhoved ikke har noget som helst at gøre med. Så det har været sådan en tilsnigelse at lære hvordan det fungerer, og lære af den administrative stab og det har jo også haft, og det har så været med til at give mig hvordan de her ting hænger sammen, og det forstås, men i og med at vores økonomi, økonomirapporter ikke er kommet ud som det har gjort tidligere havde vi jo ugentlig tilstrøm af dem de har jo ikke været fordi økonomisystemerne har været fuldstændig kuldsejlet, så som jeg ynder at sige, så har jeg kørt bil uden rat og nogle gange uden pedaler og det der er lidt af en udfordring. Men jeg synes da det er spændende, men der er da også et meget stort ansvar ahh at skulle træffe en beslutning om man har råd til at investere i det her eller skal man vente eller hvordan kan vi gøre det her, men det tror jeg da det er hen af vejen, og det kan da også sammen med de to andre i ledelsen omkring de her ting, men hvor meget i hverdagen som lander på mit bord fordi jeg nok er den mest, i hvert fald af Sander og jeg er den mest udgående figur. Sander har jo rigtig mange udadrettet opgaver. Så det er den måde at få lavet den fordelingsnøgle på, ikke at han ikke er ind over økonomien, det nok mig der i hverdagen styrer og konterer og følger med i hvordan forbruger vi vores penge ik. Så det er nok en af de ting der er de større ting omkring den her ændring, så er der selvfølgelig en hel masse omkring personaleledelsen som jo også for en stor dels vedkommende er skubbet ud af. Det vil sige Christian jo har fået noget mere ansvar i forhold til den daglige ledelse af personalet, og fordelig af opgaver er han selvfølgelig, men i hverdagen er det nok mest mig der har noget med økonomi omkring, og det er ledelse af personalet i forhold til fordeling af opgave og kalendere og sådan nogle ting, ahh stadigvæk refererer, har til mig, men det er nok lidt anderledes her end det var, for eksempel i nogle af de andre afdelingsledelser uden at vide det hundrede procent, men jeg er meget tæt på, så vi er meget tæt kontakt hver dag. Hver eneste dag taler vi sammen hvad der kunne være af udfordringer, de kører selvfølgelig tingene, men det er altid med mig som bagstopper på sidelinjen, så jeg er en stor del af processen fortsat, ahh der kunne jeg forestille mig at sådan en som Signe er meget mere længere væk i forhold til området, det et meget større område, det er bare sværere for hende, hun er placeret fysisk et andet sted end hvor afdelingen er i og med at flere så bliver det en fuldstændig anden opgave for hende end det gør for mig. Amm jeg tror mere fordi det er et mindre jeg kan bedre få fingeren på pulsen ved det hele, men det tør jeg ikke sige om hun føler, men det kunne jeg forestille mig fordi når man leder på distancen så er det altid en anden opgave ik, man kan sige jeg er jo også ahh lidt heldig i og med at vores

sammensætning er sådan lidt lidt en broget forsamling, så det vi har til fælles det er noget udredning og dianokstik, ahh vi er jo de der altså laboratoriet er jo en funktion der er ikke noget andet der ligner vi ligner jo ikke hinanden på nogen måde i ting vi arbejder med eller foretager os laboratoriet er en ting og apofys en hel anden og vi er en tredje. Vi har i virkeligheden de tre afsnit ikke særligt ikke fagligt til fælles forstået på den måde at vi har ikke mange opgavesæt hvor vi er sammen om noget, det er vi i ene i forhold til ???, men ellers er vi i virkeligheden ikke, og det gør jo at der nogle udfordringer den vej rundt, jeg har ihvertfald skulle sætte mig ind i nogle specialer jeg ikke har særlig mange forudsætninger for at kende noget videre til, og der har jeg været heldig at Jan sidder som en del af afdelingsledelsen og som laboratorieleder, og han har jo fingeren på pulsen derved vi kan svare den vej, vi hjælper hinanden med at løse nogle opgaver, men det er ham der skal klæde mig på til at vide, ligesom det er mig der skal klæde ham på til at vide hvad der sker. Og så har vi Conni som jo er placeret niveauet lavere, men hende har vi valgt i mange henseender at medinddrage i mange af de her ting som vi fortager os når vi skal lave nogle økonomirapporter eller vi skulle lave de her centre?? Eller sådan noget, så har hun faktisk været med på niveau med os for at kunne få det hele med og også kunne byde ind med det der kunne være ik, selvfølgelig også at præsentere det, men op af til, men hun har været en stor del af det bidrag der ligger i de ting, men fordi jeg synes det er svært at lede den vej på distancen, men det synes jeg det går rigtig fint, fordi Conni hun er jo vant til det og hun ved præcis hvad hun har med at gøre, og hun vil nok sige hvis der er nogle ting hun mangler, eller nogle ting hun synes jeg kan gøre bedre og det er jeg ikke i tvivl om for der er hun bare så ærlig og det skal hun nok få sagt, og jo det går, men jeg skulle vende mig til konstellationen jeg synes det var en sjov (mærkelig) ja hvis jeg sådan skal sige noget, ja så vil jeg sige det var ligesom det der blev til overs, hvis man, ja det ved jeg godt det har de sagt mange gange, nej det er slet ikke noget de har, men det er alligevel svært at få øje på, det er også derfor Linet kan komme til at placere sig tre søjler??? Og det er jo ikke egentlig det, vi skal jo være en fælles afdelingsledelse, men det er svært med tre specialer der er placeret hvert sit sted, der er ja nærmest en umulig opgave og det ja og jeg ved i virkeligheden heller ikke hvor meget man skal gøre for det, jeg synes det fungerer, vi har fundet et niveau det fungerer på, vi mødes jo hver fjortens dage til hvad det hedder det teamledelsesmøder hvor vi snakker igennem hvad er der af informationer mellem afsnittene og hvad der kommer fra hospitalsledelsesmøder fællesledelsesmøder og strømmer også til gruppen den vej såh.

H: Jeg har et uddybende spørgsmål, supplerende i forhold til det er i forhold til Connie du snakker om, hun er ikke med til, når i møder direktionen, det er kun når i inddrager hende i jeres afdelingsledelse?

D: Ja det er meget afhængig af at vi får fodret hende med de informationer, det er da ingen hemmelighed at til en start da skulle jeg virkelig hele tiden huske på hun var der, altså det var ikke sådan en naturlig ting, altså, når du ikke ser hende i hverdagen, når du ikke ser hende vi havde også jævnlige møder i vores lille afdelingsledelse, og så kunne det nemt komme til at handle om os og laboratoriet, hov vi skal altså også lige huske vi har et tredje ben vi skal have med ik det kan være en meget naturlig ting nu, men lige til start skal man altså lære det og huske på at der er altså nogle, der sidder en derovre der er lidt på en øde ø i forhold til os andre og som hele tiden får informationen på første hånd. Ahe, men vi har fundet en god rytme i det hun synes i og med jeg sender referaterne til Conni og sådan hvad der rører sig og hvad der præcis angår hende og så kontakter jeg hende direkte, du skal lige være opmærksom på og er der noget der er interessant for dig og. Så på den måde, men det er jo, ja det er en lidt skæg konstellation vil jeg sige.

H: Hvis man så flytter fokus fra dig og over til organisationen, hvordan har organisationsændringerne så påvirket organisationen

D: Jamen, jeg tror at på den her måde tror jeg at fagligt set kommer vi til at stå stærkere, eller det er jeg sikker på vi gør fordi ansvaret har flyttet sig fra at være topstyret at der har siddet en direktør der har synes en sygeplejerske en faglig direktør også som har været dem der har været de udadrettede kræfter, nu har vi ligesom flyttet det helt ned i afdelingsledelserne, og nu er det jer der repræsenterer udadtil, og sørger ligesom at dem der er direkte, og at de også er forhandlere i forhold til samarbejdsaftalen, det er nogle af de ting som jeg har været med til og også Sandra har været med til og vi sidder der jo som første instans og det ikke er direktionen alene, de har selvfølgelig stadigvæk nogle udadrettede ting hvor de måske går foran, men vi ligger, vi er kommet op på niveau med dem på nogle områder fordi de har fralagt sig nogle opgaver som var lagt til os, og det tror jeg styrker stedet her i den grad, og det er rart at man møder fagligheden bredt, for man kan sige at sygeplejefaglig Direktør ved jo nødvendigvis ikke noget om alt, der jo en som skal klædes på til opgaven og som skal ud og være budbringer om nogle ting, og så kan

man jo sige at så er det mere ahh, ja man kan sige man får mere succes at sende dem som er specialisten på området og som kan sige mere direkte hvad handler det her om og hvad er det for et budskab vi gerne vil ud med her og hvad er vi hvis vi skal sælge varen, der havde de det her bunke hvor de tog rundt til alle de her noloriske afdelinger, børneafdelinger og så videre, det tror jeg også det tyder på, det var de ledende overlæger for en dels vedkommende, ja jeg ved godt Helle på det tidspunkt ikke var direktør på det tidspunkt, men Kjær var i hvert fald så.

H: Hvis vi nu springer engang mere. Hvad mener du så vores gamle organisation? Hvordan mener du vores organisation fungerede før?

D: Jamen, ahhh set i lyset af at om ændringen, så ville jeg godt sige nu, at der manglede noget på det tidspunkt, øhh, det var nok ikke så åbenlyst for mig tidligere, for jeg synes også i og med at vi har fået den her, at hele udviklingen i positiv retning, men den er ikke kun positiv, for der er også en gruppe der ikke er med på, for, nu snakker, tænker jeg på afdelingssygeplejerske gruppen altså det mellemliggende niveau der ligger der, for de er slet ikke med på forkant så de er fuldstændig afhængig af at deres afdelingsledelse sørger for at informere dem, men de vil jo aldrig være med fremme i forreste række som de var tidligere, eller de var i hvert fald længere fremme end de er i dag, sådan ser jeg det, ja jeg synes der er sket noget på det niveau som måske ikke er det bedste, altså jeg tror det skaber noget frustration, øh fordi man af gode grunde ikke kan være vidende til de ting som det var tidligere, fordi det skal lige igennem et led mere. Så der er nogle ting der selekteres fra så man er ikke mellemregninger mere som man var engang, nu får man tingene når de mere eller mere er færdigbehandlet og besluttet, tidligere sad man med til at bestemte nogle flere ting tror jeg. Det synes jeg det er det jeg oplever øh, der er det jeg hører fra den gruppe og det kan jeg godt give dem ret i, det synes jeg faktisk det er og det er ikke, det kan man så sige det er på den sygeplejefaglige del og det sker også for nogle af de andre grupper at de befinder sig på sådan en mærkelig—i virkeligheden kommer jeg til at tænke på det er ligesom det der ligesom Sussi var tidligere, da var man mellemmand, men man var alligevel ikke rigtig med, da var man også sådan en mellemvarer der var afhængig af at afdelingssygeplejersken kom og leverede videre, men du sad ikke nede front og fik informationer og var med i dialogerne og drøftelserne af hvorfor er det nu lige at vi vælger at gå i den her retning eller i den retning.

H: Det kan godt være du har været inde på det, men det skal du ikke tage dig af, men et spørgsmål: hvilke fordele er der ved den her organisationsændring for dig som leder?

D: øh, (lang pause) ja det er lidt et svært spørgsmål hvordan der er selvfølgelig den fordel at i forhold til økonomistyring, jeg kan godt lide at vi selv er styrende omkring de her ting, og er selv medansvarlig for det, og at vi også sidder meget med og er med på forkant hele tiden det har jeg det fint med øhh, men jeg vil også sige der er mange ting der ligner det jeg havde tidligere jeg mærker måske ikke forandringen så markant som jeg kunne forestille mig nogle andre ville gøre øh i og med jeg fysisk er placeret et det samme sted, jeg har stadig en tæt kontakt til alle medarbejdere i det her afsnit, men jeg er jo også medleder for de andre. Det der er fordelene i det, det er at jeg nu kender de grupper meget mere hvor jeg kan se sådan som laboratoriet har jo altid været ude i Filadelfia??? Den er knap så øde mere nu begynder den at være mere beboelig så på den måde at der nogle der kommer ind og er med til at, at øh ændre kulturen derovre også, øh det tror jeg, det tror jeg, eller der her får vores organisation til på mange områder hænge bedre sammen i forhold til personale, det om for vores, vi prøver virkelig at lave nogle tiltag, nogle sociale tiltag hvor vi mikser meget mere, hvor vi prøver at gøre noget hvor vi, vi er jo et, vi er ah, vi arbejder under samme tag i virkeligheden og vi har derved også nogle fælles værdier vi skal eksempelvis nu her i morgen have en temadag hvor vi alle er med, og snakker social kapital og hvordan er det vi sammen bliver stærkere og bliver bedre til at levere varen, det gør man jo kun ved at man også har tillid og har et godt samarbejde og ting fungerer og man kender hinanden, altså bare det at man når man møder nogle ude på området, at man hilser, og at man nå ja man kan godt se det er hende over fra laboratoriet, man hilser på hende ikke mere, det gør man helt naturligt nu, det fuldstændig naturligt.

H: Lige et spørgsmål det der med bare for at, Sekretærguppen er de med her?

D: Amm, ja det er den, men sekretærgruppen er jo nu blevet en stabsfunktion, ja som ikke nu nok har fundet sit ben at stå på, nej for der nogle ting der er, der er uafklarede og som jeg ikke har fået svar på hvordan økonomisk, hører de til på vores afdeling, øhh ja det skal vi da lige have fundet ud af, fordi de figurere stadig på mit budget, men man kan sige hvis der en anden der råder over hvordan de skal bruges så må økonomien også følge med staben, men de hører med og det er også et ønske fra

sekretærerne, og det synes jeg også er fuldstændigt naturligt ønske at have og det er også naturligt at de er med både socialt og fagligt set og det er også i de afsnit de nu arbejder, fordi eller bliver man sådan nogle der bare er et eller andet serviceorgan, der sidder derude, og du skal i øvrigt ikke være med til hvad der ellers foregår her, så det er de. De er fuldstændig på lige fod med alle andre der er ansat i onologisk afdeling.

H: Hvis nu vi følger perspektiv for dig overfor organisationen, hvilken fordel er der så for organisationen ved den her ændring, du har snakket lidt om det, men jeg vil bare lige??

D: Jamen jeg tror at værdimæssigt, så tror jeg at vi får meget mere ud af det, at man får øh, man får flere ud at være ambassadører for Filadelfia, der er flere der sidder i topledelsen som så man på den måde bliver kendt og anerkendt. Am det ved jeg godt det gjorde man også tidligere, men nu kommer man ud at møde med dem som i virkeligheden er vores direkte kunder, tidligere var det en direktionsopgave at møde vores kunder direkte, vi kunne godt blive inviteret med på sidelinjen, hvis der var et eller andet, men nu er det altså kravet at det er os, at så også skal have direktionen med det er en anden ting men han træder aldrig op alene, men vi sidder på sidelinjen ved siden af en, så på den måde så tror jeg at det at man har bredt ansvaret ud ud, det gør at man skaber en stærkere organisation, der er helt sikkert på det gør. Man kan sige hvis det kun er en person, hvis det kun gik gennem dem hvis man så er træt af en eller anden årsag så går ting, så vil der ikke ske noget som helst, det gik i stå øh, det gør det ikke på den her måde, da vil man stadig være i stand til, og stadigvæk er det her nyt selv om det har kørt siden januar 13 er det stadigvæk så nyt, så vi stadigvæk har meget at lære, jeg synes stadigvæk, jeg har hele tiden ikke hver dag måske, men mange gange i løbet af en måned Aha-oplevelser af, og OK er det sådan det hænger sammen altså jeg har ikke tidligere været klædt på til at vide hvordan takssystemerne var bygget op og du ved og du ved hvordan det var, nej det ved jeg overhovedet ikke noget som helst om ud fra det var aldrig mig der har set, det var altid sådan en sekretær der eller økonomistaben, jeg har bare indberettet hvad har vi produceret, dut, dut , men lige pludselig nu er jeg sat midt ind og hvad takst har vi på, og hvordan går vi ind i systemet for at finde ud af skal prøve og holde styr på alle de der aftaler vi har, der er et hav af priser, eller det havde vi , nu prøver vi ligesom nyt at samle det sammen så det nogenlunde ser fornuftigt ud, men det indblik i dfg-takster og dub-takster og alt det her er strikket sammen og hvad er det der er baggrunden for

at tingene hænger sammen gør det bare var en by i Rusland tidligere, jeg anede da ikke hvordan det var. Skulle jeg bruge det til noget, jeg skulle jo bare indberette og så blev det kodet og så, og jeg har da fundet ud af at det er hundrede gange mere teknisk og komplisere og hvor vigtigt det er at få de rigtige koder for ikke at ting strander et eller andet sted og ikke bliver afregnet, det fandt jeg jo ud af at det var det der skete at hvis man ikke får gjort det rigtigt i processen så stopper den der og bliver ved med at stå dut,dut, fordi det ikke er den rigtige kode og kommer ud på den anden side og bliver afregnet,hm, så tro mig der er kodet så meget om fordi det var kodet forkert og lavet, og altså ting var lavet i regneark, og selv med min husmoder logik kunne se at det var fuldstændig galematihav vi havde siddet og brugt så krudt på at regne ting ud, det burde vi kunne trække et system, og det er så det der komme nu med det nye ??system, at vi kan trække en hel masse oplysninger den vej rundt, vi skal bare putte nogle forudsætninger ind så får vi det serveret hvor vi sad nærmest med en kugleramme og, men når man ikke ved noget, er det jo også svært ah, det har man jo så skulle have indsigt i –og det jo...

H: Nu kører vi engang til og så spørger jeg tilbage til dig hvad er ulempen for dig at der er kommet den ændring, hvis du skal kigge på det?

D: Amh (lang pause) Jahr, jeg synes det nogle gange det kan være lidt ensomt at se på faktisk ahh, selv om jeg selvfølgelig har nogle jeg kan sparre med, men det er ikke for at beklage mig jeg siger det her, men som som Sander sparede med tidligere, flere og flere udadrettede opgaver har rigtig, rigtig travlt, så jeg synes der lander en hel masse ting på mit bord, og som jeg nødvendigvis er nødt til at tage mig af, men jeg har ligesom ikke nogle som jeg kan dele det med, og få delt ud af, så jeg bruger en hel masse, men posten kan godt nogle gange være lidt ensom så jeg kan godt mangle det vi havde tidligere da vi havde afdelingssygeplejerskemøder hvor vi mødtes engang om ugen og fik drøftet driften – fik drøftet problemstillinger af den ene eller anden art, fik information på sygeplejeniveau, det gør vi ikke mere på den måde vi gjorde tidligere og det må jeg sige det savner jeg. At de møder så engang i mellem kunne være mere stringente, lidt mere, der var måske nogle gange en tendens til det blev de enkelte afdelingers problemer vi sad og søgte at løse, det var jo egentlig ikke det der (telefon ringer) Nej undskyld jeg lovede (ringer igen D svarer) Lullu må jeg ringe til dig om en halv times tid, ja tak skal du ha, ja tak godt. Ja, ja det fik jeg ikke gjort.

H: Du sagde du ville gøre det.

D: Ja ja, jeg var væk fra det med det samme ik, Nej så vil jeg da også godt sige at jeg ind imellem, det er jo selvlært det der, men jeg kan da godt ind i mellem godt savne håndværket, altså godt savne det at ha patienter, det har jeg så engang i mellem, hvis der er, altså i den periode hvor der var rigtig mange patienter, ja da var jeg på for ligesom at hjælpe igennem det, men har bare ikke tid til at afgive en hel masse tid i øjeblikket kommer der jo heller ikke henvisninger til den sang, men jeg går ned hver morgen når der er åbent, så går jeg ned og ser om der, det er ikke så tæt jeg lige styrer kameraet, eller hjælper en patient med et eller andet eller noget, så jeg har frit, men jeg kan bare godt lide at have fingeren på pulsen, bare lige de ting at vide havde der rører sig, og her, jeg er nok også mere med end i forhold til nogen ting, end nogle af de andre sygeplejersker der sidder i samme stilling som jeg, fordi jeg jo også er faglig ansvarlig for de andre sygeplejersker, så det vil sige er der nogle faglige spørgsmål omkring teamet, så er jeg indover, og det er en opgave jeg deler sammen med Jytte over fra voksen, fordi hun er på distancen, så har hun svært ved den faglige del og kender ikke så meget, men jeg er jo nærmest født og opvokset med det, så jeg ved hvad der rører sig, så det er naturligt en fordeling at gøre det på den måde, så derfor har jeg jo med dem de sygeplejersker at gøre dernede, så jeg er jo ikke fuldstændig hægtet af i forhold til de opgaver, jeg kan også gå ned og varetage opgaven dernede, og er stadig tage syge patienter og sådanne nogle ting hvis der er sygdom eller lignende og det gør jeg gerne hvis jeg har mulighed for det. Og det nyder jeg rigtig meget.

H: Ja men så flytter vi igen perspektivet over på organisationen. Samme spørgsmål, ulemper er der nogle ulemper ved det her, og for organisationen, du har været inde på nogle ting men det bare!

D: Altså ah, ja altså det, igen jeg tror den største ulempe det er jo ikke mig selv der ser det, men det er jer der sidder i næste led som jeg synes viser nogle ting, ja ah, jeg er bange for at der er nogle oplysninger i og med at vi snakker meget om at vi skal have en, en klar kommunikation, nogle klare kommunikationsveje, vi skal have dialogen, så synes jeg bare at organisationen engang imellem bærer præg af, at der nogle, nogle forkerte kommunikationsveje herinde, og at der er nogle ting som mangler at blive oplyst til dem som egentlig sidder med fingeren i bolledejen, og som

egentlig skulle bruge det her til at komme videre. Der er nogle ting som, nogle processer som løber over meget lang tid og man får at vide at lige holde kortene til kroppen, og det gør vi så, men lige pludselig er der noget der er lækket et andet sted nedefra, og som kommer oppe fra organisationen, og det er uklare kommandoveje, og det ah, det skaber utryghed, og jeg kan godt forstå hvis man sidder som mellemlider og tænker nåh, nu ved tillidskvinden, tillidsmanden eller lederne noget, for de har fået at vide at det er den måde de sidder som leder i en afdeling og ikke er vidende om det, eller fået at vide, det må du ikke sige noget om nu, og så kommer det ud, og det synes jeg, jeg synes det er, det er blevet værre. Og det er ikke nogen hemmelighed og det har jeg påtalt flere gange og jeg synes det er rigtigt uheldigt. Og der er der mange gode eksempler på ahh, rundt omkring, der er mange eksempler på rundt omkring, se bare på vore hjem???, der mange der ved noget som ikke skulle vide noget men som alligevel har informationen—ja. Og det, ja det er jo nødvendigvis ikke fordi jeg har de vise sten, men nogle gange tror jeg man mangler at spinde en ende på nogle af de her aftaler, det er ligesom man laver en aftale og så får man ikke lige fulgt op på den, og så bliver der holdt et lille møde, det er det der med møder hvor der er deltagere hvor der både sidder og har den gruppe og den gruppe og der må der ikke siges noget, og det må der gere derovre og lige pludselig får man snakket ind over, og jeg ved ikke hvordan man kan komme det der til livs, men nogle mere klare kommunikationsveje i hvert fald. Det tror jeg vil være godt

H: Hvis vi nu tager det spørgsmål, hvilke muligheder har det så givet den her organisationsændring for dig som leder?

D: Jamen, Et langt større indblik i hvordan organisationen fungerer og, altså jeg vil sige jeg har fået de her to år, ja det er to år, knap og knap, vil jeg nok sige at jeg har fået langt mere indsigt i hvordan ting hænger sammen, hvad er det for nogle sammenhænge og kræfter der er i en organisation, og hvad er det der er vigtig og hvordan bevarer man værdierne og hvordan, altså alt der der omkring motivation og hvor svært det i virkeligheden er at holde fast i, nu kan vi sige nu har vi været igennem den her proces hvor med centeret, og hvor magt for alle har været luftigt til en start, og da kan man sige som leder på mit niveau, har man jo hele tiden været den der har fået informationen på første hånd, jeg synes det har været svært, jeg kan da godt forstå den medarbejder der sidder i den enkelte afdeling og varetager en speciel opgave har langt svære ved at føle at det her handler også om mig, og det har været

en rigtig lang vej at nå derovre, og få det budskab ud, og jeg er ikke sikker på at alle helt endnu har forstået hvad det er men jeg tror vi nærmer os, nu nærmer vi jo også en afslutning på det ik, men det er ah, det er nogle gange det der bliver født nogle ideer, men hvordan tager man ejerskab af de ideer får man lov til at bestemme om det her, er det noget der skal føres ud i livet og ah, eller det er nogle gange det, ja jeg ved sgu ikke hvordan jeg skal sige det, (dæmpet) jeg skal passe på hvad jeg siger, amh, ja nogle gange så såh tror ikke altid mellemregningerne er med som de måske burde være med, for ah der er ingen tvivl om at da vi var i den krise, da var vi jo godt klar over at vi blev nød til at lave et eller andet U-turn for at komme ovenpå, vi var nød til at gøre noget, nød til at handle på det er selvfølgelig også det det er affødt af, men der er nogle der har været en hel del skridt foran og har glemt at kikke sig tilbage om gruppen var med –sådan vil jeg sige! De er ved at hale ind på den nu nærmer det, det har været svært at følge med, det har været svært, rigtig svært, det har været rigtig svært fordi ah, de ting som vi egentlig efterspurgte som ledere på det her niveau, da havde vi jo nogle forventninger, nogle ønsker til at blive klædt på, nogle redskaber til det, det er det nok ikke lyttet helt til, det er ikke det vi helt har fået som vi efterspurgte og igen der kom en anden dagsorden ind over det, ahe, så vi har stadig noget til gode på den konto vil jeg sige. Så det synes jeg har været svært at at ikke at være klædt ordentlig på.

H: Hvilke muligheder har det så givet organisationen.?

D: Jamen som tidligere sagt det har givet organisationen den mulighed, at der har, at man kan blive breder repræsenteret ude omkring der er flere der kan være engageret, og det der kan være ambassadører og fordi ansvaret er uddelegeret på en anden måde i dag, det er ikke lige så topstyret som det var (lang pause) der er mulighed for dialogen og mulighed for at øh-og for at ændre på nogle ting som måske tidligere bare var et direktiv, det er så ikke altid det måske altid kommer hertil, men gør forsøget.

H: jeg springer engang mere, så snakker vi hvilke begrænsninger har du fået som leder ved organisationsændringen, hvis du kan finde nogle?

D: jah (lang pause) jah, det er svært, det nok den måde andre mere betragter mig på tror jeg, at de nok ser mig mere på distancen nu end jeg har været tidligere, altså jeg er jo den der er kendetegnet der altid skal til møde, det ligesom det der, hvor meget er

du i dag så jeg er jo ikke på samme måde til stede i afdelingen, jeg er her meget, ja men ikke som tidligere, der er meget mødeaktivitet specielt nogle dage, og man sidder jo med i en række arbejdsgrupper, udvalg og styregrupper you name it. Det gør at man ind imellem ikke altid fornemmer hvad der rører sig i afdelingen, men da vil jeg så også sige at det er der Christian kommer ind og har fået det mere og større ansvar for i forhold til sit ansvar her i afdelingen, men det er da noget jeg savner, jeg kan godt lide at have styr på tingene, jeg kan godt lide at vide hvad der rører sig i afdelingen og hvordan folk har det og fornemme sådan hvad det er der sker, så den der tilstrømning til mig, jeg har jo været vant til at der hver dag stod nogle på kontoret som gerne ville snakke med mig om et eller andet, det kunne være alt muligt, det gør de stadigvæk, men ikke i samme udstrækning som tidligere at det er ligesom at de skal tage hensyn til mig, nu finder de, ja de kan også sagtens løse det, det er slet ikke det men det er ligesom de tænker nej hun har så travl, det må vi heller lige spare hende for selv om det er ikke det jeg lægger op til overhovedet, men det gør jo at, jeg tror de føler at jeg er mere på distancen end jeg har været tidligere.

H: Ja, samme spørgsmål igen, i forhold til organisationen, hvilke begrænsninger har organisationen fået ved organisationsændringen.?

D: amm (lang pause) dy, dy, jah jeg ved ikke om man kan kalde det begrænsninger, men ja, nej jeg ved ikke hvad jeg skal sige til, ikke præcist øh. Jeg tror man har fået en periode nogle mere frustrere og lidt utilfredse medarbejdere i og med at igen de der mellemledere ikke er klædt godt nok på, det spreder sig sådan i organisationen når der sådan er nogle der ikke ved hvad der rører sig, det tror jeg har været en ulempe, am, det er nok det jeg ser som den største udfordring at selv om man måske skulle tro at hvis man kigger på sådan et diagram og tænker nåh men så skulle dialogen da blive endnu bedre og, men det er ikke mit indtryk. Jeg vil også sige, og det handler måske også om at der virkelig er sat mange ting i gang, og det ved jeg godt vi er i en organisation i forandring og det vil vi altid være, og det skal vi også vende os til, men jeg tror bare stadigvæk at man har søsat for meget, mange skibe man har, skulle sejle i land på en gang, ja og det har været en svær kunst, og det handler slet ikke om uvilje eller noget, men det handler simpelthen om overblik, at det er svært at holde skruen lige i vandet for hvor ligger prioriteringen her ik, og samtidig med, hvad er det i går og går til møde med, og hvad er det i sysler med, kan vi ikke høre noget, og nogen ting er, man kan ikke lave alle de her mellemregninger fordi det skaber utryghed og

forvirring, så man er nød til at vide sådan nogenlunde hvor man styrer hen og informerer og det er kunsten at finde ud af på hvilket tidspunkt gør man lige det øh, og så kan man sige så bliver afstanden fra ledelsen ned til medarbejderne bare lidt for stor i afdelingen, fordi den ledelse der sidder der ikke er klædt ordentlig på. Jeg kunne godt ønske mig at der, og jeg ved ikke hvad man skulle gøre, for jeg kan godt se, det er sagsuseme mange mennesker man skal stimle sammen, men at der måske engang i mellem var nogle møder hvor der ligesom afdelingssygeplejersker eller afdelingsleder var med, hvor der blev truffet nogle af de her beslutninger eller blevet orienteret, og jeg ved godt de siger, det er jeres opgave at formidle det her videre, men jeg ved også godt hvordan man har det med tid og det at man bare bliver informeret, men man er ikke med til at beslutte sådan, eller om det går til højre eller venstre og det synes jeg ???????var, fordi der sad direktionen og så sad det næste led og det var afdelingssygeplejerskerne for eksempel, så vi har virkelig bygget et lag mere ind.

H: Hvad har du bidraget med i forhold til organisationsændringen og hvad kan du bidrage med fremadrettet ??

D: ja, det synes jeg, hvad skal jeg sige (pause) der er jo masser af ting jeg synes jeg bidrager med i min hverdag, jeg er budbringer for de ting der rører sig og er på forkant med, nu snakker vi meget produktion, og jeg er på forkant med produktionen hele tiden, altså hele tiden melder jeg tilbage, hvordan ser det her ud, hvad er det for en problemstilling vi står i nu strømmer der ikke nok til af henvisninger, nu sander vi lidt til, hvad har vi ved at vi hele tiden har hånd i hanke med og har den direkte forbindelse til dem der i virkeligheden er dem der kan træffe beslutningerne i den sidste ende ik, vi skal, om vi kan gøre det her, men der synes jeg at jeg har fået mulighed for at få større indsigt og større overblik i hvordan vi kan gøre nogle ting og når jeg også får lært at bruge nogle af de her redskaber lidt bedre, så kan jeg måske godt være på forkant til at løse nogle af de personalemæssige, altså i forhold til hvor mange mennesker vi skal være, vi har en lønsum og så er der sat en normering, normering er bare vejledende, der er jo pengene der styrer hvor mange du skal være så du kan jo bestemme om du vil have to på halv tid, eller du kan have en på fuld tid du kan gøre det, eller hvad er det der du kunne tænke dig at gøre nu har jeg så jeg kan sikre så jeg kan sikre en driftig afdeling og at det er en afdeling der fungerer også på den konto så det bliver et ordentligt arbejdsmiljø fordi man sikrer de kræfter der skal være, vi skal hverken være for mange vi skal heller ikke være for få, når det er

den mulighed der er, nu lyder det så fint, jamen så sætter vi?????? og afgøre det, det er jo ikke det vi gør, men, men vi har selv lov til at gøre det ting, og det tror jeg at det er en styrke, at vi ikke skal ind i gennem et stort forhandlingsforløb, om vi nu må ansætte en mere det kan den enkelte gøre hvis vi selv kan finde pengene. Hvis du kan dokumenter at det er der indtjening til, og det er jo bare en kæmpefordel, at vi ikke skal igennem et kæmpe stort apparat for at gøre det, men du kan handle her og nu, frem for at skulle sige, ja men bevis nu hvad i kan og gør nu sådan og sådan, men som sagt der er det der kommer til at blive endnu mere tydeligt end det er i dag, men det man er, man har den tætte kontakt og kan vende tilbage og at der hele tiden er den der feedbackmekanisme ah til, til topledelsen her ik, så vi hele tiden ved, så vi hele tiden kan rapportere videre til bestyrelsen. Det tror jeg er en fordel, og så har man jo samme i de her grupper som man arbejder samme med, så man får det for hvert område, så man skal ikke have fat i en hel masse hver gang, så man kan nøjes med at få fat i de to eller tre der sidder i det område for at diskutere de her ting, plus vi så har egen jer på de her ting i forhold til hvor det bliver en organisation med langt mere styring på på den der måde også i og med vi nu har fået vores årsaftaler, som vi selvfølgelig løbende tilretter i forhold til hvordan verden nu engang ser ud omkring os. Men vi har fået nogle styreledelser som vi er med til at, ja vi er jo nød til at for at arbejde og kan rapportere

H: Hvis du skulle bestemme, og tilrette noget i den nye organisation, er der så et punkt du ville pege på hvis du havde frit lejde?

D: Amm, Altså hvis jeg skulle have gjort det til start, ville det nok blive bygget anderledes op, nu er det svært, nu bliver man ligesom en integreret del af noget, så er det altid sværere fordi så bliver der nogle andre ting som kommer til at fylde ind over, men jeg synes måske ikke at organisationsplanen skulle have set ud som den gør her, jeg tror man skulle have tænkt anderledes end man gør så godt, hvis jeg skulle bestemme noget, så selv om vi bestemmer nogle ting så synes jeg stadigvæk der er topstyret for meget, føler jeg. (lang pause) jah, hmm, jeg ved godt hvad jeg ville sige, men ved ikke hvor klogt det er (lang pause) Det kommer også meget an på folk på posterne, hvem der sidder hvor og hvor lyttende man er til det der bliver sagt, jeg tror nogle gange det ville være klogt at lytte noget mere!

H: så kommer lige det afsluttende spørgsmål her, nu har jeg været inde omkring mange spørgsmål der ligner hinanden, blandt andet om fordele og ulemper i forhold til organisationsændringen. Når du nu tænker på den organisationsændring der er foregået 1.januar i forhold til det vi har snakket om, er der noget du tænker på, hvorfor har han ikke spurgt om det eller er der noget du tænker på eller vil sige i forhold til det?

D: Uhh (lang pause) det er jo svært, for det er meget, der er mange, det er meget komplekst, synes jeg, et eller andet sted. Ja det jeg måske godt kunne ønske mig var noget mere i forhold til det her, det er at vi i de enkelte afdelingsled altså måske havde noget tættere samarbejde på, på et andet plan, altså hvor nødvendigvis ikke direktionen behøves at sidde ved bordenden, men hvor vi måske i kraft af at vi også har beføjelser til at gøre en række ting inden for de rammer der er sat kunne, selv kunne lave nogle aftaler, købe nogle ting, jeg synes vi mangler at komme lidt tættere på hinanden i de afdelingsledelser, bruge hinanden noget mere, lære hinanden noget mere af hinanden, men det er ikke fordi vi ikke snakker sammen, men, men jeg kunne godt tænke mig der var noget mere formaliseret forum, fora, hvor vi ah, satte hinanden stævne, og holdt nogle, måske kunne man også sige at hospitalsledelsesmøderne ikke altid behøves at have direktionen ved bordenden (lang pause) netop fordi det er topstyret, og dialogen ikke er, altid er sikker på, så var der manglende dialog eller også kunne man få mulighed for at ytre sig.

H: Skal vi stoppe der?

D: Det kan vi godt.

H: Tak for deltagelsen!

D: Ja velbekomme.

5.3 Interview med informant E, tirsdag den 4. november.

H: Jamen det er i dag tirsdag den 4. november og velkommen til og jeg har lidt spørgsmål til dig.

E: Tak

H: Første januar 2013 kom der en organisationsændring på Filadelfia, hvordan har den påvirket dig personligt som leder ?

E: (Lang pause) det syntes jeg det primært har i forhold til at æh jeg oplever sådan lidt en degradering på en eller anden måde jeg oplever jeg ikke deltager i de foraer hvor de forskellige drøftelser foregår det vil sige at jeg får ikke mulighed for dels at være med i drøftelsen og får dermed heller ikke nogen faglig indflydelse, ledelsesmæssigt indflydelse på de beslutninger som så bliver taget. Æh det kan godt give lidt et troværdighedsproblem eller en udfordring i samarbejdet med personalet på den måde at det kan blive luftet eller komme nogen udsagn imod vores organisation, som jeg ikke umiddelbart kan gå ind ligesom at sige jamen baggrunden for det er det og det og det, den drøftelse har været der, men der er ikke taget nogen beslutning det syntes jeg er svært, så må man selvfølgelig diskutere hvor vidt medarbejderne skal kende mellemregningerne for de beslutninger som der så bliver taget på baggrund af den der drøftelse, det skal de selvfølgelig ikke altid, men det primære for mig, det er hvad jeg skal sige og det er at jeg jo selv kender de der mellemregninger så jeg savner at være med i nogle ledelsesmæssige foraer æh ud over de fora jeg deltager i, som er det eneste og det er vores ledelsesmøder i neurologisk område, det er det eneste ledelsesfora jeg deltager i- Det syntes jeg er det væsentlige ændring for mig, jeg oplever egentlig mere sådan i hverdagen at min ageren er så den lidt souschef øh agtigt det er i hvert fald den følelse jeg har.

H: Hvis vi nu så tager samme spørgsmål, men ser det i forhold til organisationen, hvordan har organisationsændringen påvirket organisationen ?

E: Hvordan har organisationsændringen påvirket organisationen, æh sådan som jeg ser det så har den en mere topstyring i forhold til vores organisation. Æh den ligger der selvfølgelig meget i øh magt i. Det har der selvfølgelig altid ligget men det er i hvert

fald noget at jeg skal vænne mig til eller forholde mig til at beslutningerne bliver taget uden at jeg som leder, daglig leder, så på den måde bliver der taget nogle beslutninger som hvor jeg måske godt kunne have tænkt mig at have givet mit besyv med, min faglige det er ikke selvfølgelig personlig, men mit faglige input både ledelsesmæssigt og fagligt i forhold til den kvalitet, det er ikke at nå frem til beslutningstagerne og delvis er det selvfølgelig fordi at min nærmeste leder, er afdelingsledelse, de får mange af de informationer eller inputs som jeg kunne have ønsket at give æh men de kommer jo så på anden hånd uden at jeg selv har fået lov til at argumentere, det syntes jeg er den væsentlige ændring, mere topstyring.

H: Hvis vi så kigger lidt historisk på det, hvordan mener du, at vores organisation fungerede før organisationsændringen? Hvilke begrænsninger var der i den gamle organisationsform og hvilke fordele?

E: Jeg syntes helt klart at den tidligere organisationsform var mere dialogbaseet, ikke forstået på den måde at jeg betragtede den som demokratisk, sådan har jeg egentlig ikke oplevet den. (Lang pause) øh kan jeg lige få spørgsmålet en gang til.

H: Hvordan mener du, at vores organisation fungerede før organisationsændringen? Hvilke begrænsninger var der i den gamle organisationsform og hvilke fordele?

E: umm tidligere var der også mere direkte kontakt til de enkelte afsnit (Lang pause) fra hvad skal man sige fra hospitalsledelsen topledelsen nej ikke topledelsen, hospitalsledelsen, ja og hvilke ulemper der var, æh det kan jo også være, der sker jo os en langsom øh proces eller mere langsom proces i forhold til beslutninger, de beslutninger som skal tages kan jo godt trække øh i langdrag.

H: og det mener du med den gamle organisationsform.

E: ja det kunne det jo godt i og med at øh at der kunne være mange forskellige inde på det mange forskellige foraer, for vi havde mange forskellige foraer tidligere-

H: Jeg tager lige et spørgsmål som ikke står her men hvis vi ser på organisationenændringen, kunne du se nødvendigheden af at den blev foretaget ?

E: (pause) det syntes jeg sørme er svært at svarer på, det ville vores bestyrelse vil nok sige, men nu er det jo ikke dem som skal sige noget, fordi den er blevet meget mere managesagtigt og øh og vores organisation skal jo selvfølgelig tænke meget bredt i forhold til det økonomiske og være med til sikre vores økonomi ja om det hænger sammen ved jeg altså ikke, det ved jeg faktisk ikke.

H: Hvis vi nu kigger fremad igen, hvilke fordele er der ved denne organisationsændring for dig som leder ? er der nogen ?

E: øh den eneste fordel jeg kan se, det er jo at jeg syntes at afdelingsledelsen eller i hverfald den sygeplejefaglige leder er kommet tættere på klinikken, det kan jeg godt se som en fordel i nogen sammenhænge.

H: kan du beskrive det lidt mere?

E: Jeg øh syntes blandt andet i forhold til det økonomiske at det, det syntes jeg er rart at Signe har fokus på fordi det har været meget svært at have indsigt i som tidligere afdelingssygeplejerske, at jeg kan have tillid til, jamen øh det har Signe det har hun styr på. Samtidigt har jeg har jeg også lige i starten savnet noget tilbagemelding omkring vores budget og så videre og så videre og det har der været en naturlig forklaring på det har været lidt langsomt i forhold til at få godkendt og aftalt de forskellige budgetter og årsaftaler, så det er der vel nok en naturlig forklaring på.

H: Hvis vi nu flytter perspektivet igen fra dig og så over til organisationen, hvilke fordele er der ved denne organisationsændring for organisationen ?

E: Jeg øg jeg ved ikke om det handler om organisationsændringen, men det har i hvert fald klart haft stor betydning at vi har fået en ny direktør en administrerende direktør som har haft et godt netværk på det politiske system og i og med han Jens Otto har været en stor del og primus motor sådan som jeg ser det i forhold til organisationsændringen da har det selvfølgelig givet for mig at se en stor fordel og et løft i forhold til at få sikret vores økonomi og finde de aftaler som engang skal være som vores økonomiske grundlag, om det så kunne være gjort uden organisationsændringen syntes jeg, det syntes jeg er svært se, jeg ved ikke engang om det er svar på spørgsmålet.

H: Det kunne sagtens være, er der andre ting du tænker på.

E: Ikke umiddelbart

H: Jamen så det modsatte spørgsmål, hvilke ulemper er der ved denne organisationsændring for dig som leder ? du har været inde på nogen af dem.

E: ja det jo igen det ikke at have (pause) være med til mødeforaer, ledelsesmæssige mødeforaer, det er meget sparsomt kun at være i den neurologiske mødefaglige for sygeplejersker sammen med vores leder det er mig utroligt lidt ikke at deltage i lederseminar og være i de faglige drøftelser. Så oplever jeg at meget skal godkendes, mange ting skal godkendes æh end jeg tidligere havde i forhold til at tage de beslutninger og det er også sådan i forhold til småbeløb i forhold til økonomien, men også i forhold til samarbejdet med vores tværfaglige team inklusiv lægerne der, der er meget der sådan skal konfirmeret inden det bliver taget op syntes jeg, der er meget, flere ting.

H: Angående lægerne hvad mener du der ?

E: øh det som jeg mener med det er at hvis der nogen problemstillinger nede på afsnitsniveau så var det tidligere at det var en orientering til vores sygeplejerdirektør omkring det, min forpligtelse var at gå ind i processen, men i og med at Signe er i afdelingsledelsen også er med til at have det ledelsesmæssige ansvar for lægerne, så er det mere hende som går ind i det, hvilket jo også kan være en fordel.

H: Hvorfor er det en fordel ?

E: at jeg tidligere var inde omkring.

H: Næe at du sagde at Signe gik ind over, hvorfor var det en fordel.

E: fordi hun sidder direkte i kontakt med lægerne, ved lægemøderne og derers konferencer og kan tage de problemstillinger op og i virkeligheden også med hendes

kollaga i afdelingsledelsen. Det har jo så ikke rigtigt fungeret på den måde i den sidste tid har der ikke været nogen i afdelingsledelsen fra lægelig side.

H: Yes jeg springer en gang mere igen flytter perspektivet fra dig over på organisationen hvilke ulemper er der ved denne organisationsændring for organisationen ?

E: (lang pause) det har i hvert fald betydet at kommunikationen er blevet forringet fra den øverst ledelse og ned, det er i hvert fald det som har været konsekvensen af organisationen, det er en kulturændring. Det medfører også at jeg ind imellem står i et spændingsfelt i forhold til personalet som jo forventer at der forsat er en kultur hvor der er højt informationsniveau, og så står jeg i det felt fordi jeg jo af gode grunde ikke kan kommunikere klart ud og samtidigt er det også mit indtryk at, at min nærmeste leder Signe hun informere om de ting hun har mulighed for at informere om. Det kan være svært at tage et fælles ansvar for kommunikationen i forhold til personalet, hvis æh ja hvis ikke man kan, tænker jeg syntes der har været nogle svipsere der har haft afgørende betydning, det har f.eks, været da ville sparre en stilling i neurologisk område æh og den skulle så være her hos os det er den stilling som vi har forsøgt at finde i år ved hjælp af kludetæppet som Signe kalder det at det ja jeg er ikke bekendt med at det bliver forlagt MED udvalget den og den dag, så jeg en forventning om at det er mig der skal informere personalet i afdelingen umiddelbart, i forbindelse med MED-udvalget så alle er orienteret omkring det og jeg får det så af omveje ad vide at, jamen det er kommet på MED, ja så jeg havde ikke lige mulighed for det, så det blev en underlig bagvendt måde som jeg syntes at jeg kom til at stå utroværdigt i, at jeg ikke havde informeret det tætteste personale som hvor det fik stor indflydelse for dem æh det syntes jeg er meget uheldigt og dem har der været nogle stykker af, æh ja.

H: så springer jeg lige igen, det kan godt være at du syntes der ikke er så meget forskel i det jeg spørger om men jeg prøver alligevel, hvilke muligheder har denne organisationsændring givet dig som leder ?

E: Muligheder (lang pause) umm, altså umiddelbart kan jeg ikke se det har givet nogle muligheder, (lang pause igen) næ men det har givet mig mere arbejde, mest mere arbejde.

H: Hvordan ?

E: jamen i og med der ikke er tilknyttet nogen souschef, så er der en lang række åh opgaver og også manglende faglige og ledelsesmæssige sparring i hverdagen som kan give mig en masse ekstra arbejde også fordi der kan være nogle beslutninger som måske ikke er tilstrækkeligt belyst i forhold til de beslutninger jeg tager så det kan godt være der er lidt bagefter der skal fejes op i forhold til at øh det er også mange praktiske ting jeg syntes det er på den måde når jeg har en fridag eller har ferie der er ikke nogen de opgaver som ligger på mit skrivebord, de ligger der stadigvæk når jeg kommer tilbage, hvor de tidligere havde gode erfaringer med at have haft en souschef at øh, vedkommende kunne tage de opgaver som vedkommende havde kompetence til og lade resten ligge til mig, så det er klart at jeg starter fra skrats når jeg kommer tilbage, det kan være en rigtig stor opgave at personalet ikke kan gå til en souschef, også med personalemæssige og personlige problemstillinger når jeg ikke er her, så tingene kan godt få en negativ effekt i forhold til arbejdsmiljøet, den kultur som er i afdelingen, ja det er alvorlig mangel i en så stor afdeling, hvor jeg er nummer 25 at der ikke er en som kan tage over ledelsesmæssigt. Jeg har også hvis man kalder afsnittet der er også EMU'en ved siden af her hvor der skal være noget fokus på personalets kald det ve og vel, i hvert fald om der er nogle problemstillinger i forhold til personalet som jeg skal tage mig af. ja

H: samme spørgsmål igen men flyt perspektivet igen, hvilke muligheder har denne organisationsændring givet organisationen ?

E: Det har givet en besparelse en økonomisk besparelse

H: Hvordan

E: jamen det har jo, man har jo valgt at der ikke skal være en souschef i afdelingen

H: er det en mulighed det har givet, jeg driller lidt.

E: nej det er det måske ikke, det er ikke en mulighed det er en konsekvens, det har givet mulighed for at at være mere styrende, i forhold til hvad der foregår i de enkelte afsnit (lang pause)

H: ja men så vender vi igen, hvilke begrænsninger har du som leder fået ved organisationsændringen ?

E: mangel på indflydelse i forhold til blandt andet kvalitets udviklingen, (pause igen)
umm.

H: hvilke begrænsninger har du som leder fået ved organisationsændringen ?

E: jamen det er jo igen at have den oplevelse af degraderet til souschef på grund af manglende indflydelse igen og de overvejelser, ledelsesmæssige vurderinger som jeg gør, skal gå igennem min afdelingsleder og at jeg ikke får mulighed for at direkte og at forklare hvad det er jeg mener og derfor faglige argumenter for de ting jeg siger det igen ikke at være med i de ledelsesmæssige foraer. Jeg har ikke nogen forventning om at jeg skal deltage på alle niveauer overhoved ikke, men specielt i forhold til afdelingens drift og ikke mindst i forhold til kvaliteten i patientplejen og det tværfaglige samarbejde der hvor man møder andre faggrupper i andre ledelsesforaer får et meget bredere perspektiv på tingene, som også giver en god kultur i afdelingen når der har været et tættere samarbejde med de tværfaglige team eller hvad vi skal dem. (lang pause)

H: Så kører vi perspektivee en gang mere, hvilke begrænsninger har organisationen fået ved organisationsændringen ?

E: (Lang pause igen) den har jo begrænset sig selv på den måde, at det er mere sådan noget, i og med det er topstyret, så får de ikke bunden med, de har egentlig begrænset sig selv i at få personalet løftet op samtidigt med alle de ændringer der sket, det syntes jeg at organisationen begrænser sig selv der er så mange input eller gaver eller hvad vi skal kalde det som den enkelte medarbejder kan bidrage med (pause) hvad der blandt andet ikke bliver givet videre blandt andet fordi jeg ikke kan give det videre i de foraer ja vi må mere i dialog med direktionen.

H: Nu får jeg bare lige et billede når jeg kigger hvad øh vores intranet og de informationer man kan give videre der.

E: Hvilken intranet ha ha, jeg syntes ikke der er blevet givet tilstrækkeligt informationer på intranettet, når der er nogle processer i gang, så er u-turn jo et rigtig godt eksempel at det kan godt være at man ikke kan melde noget ud omkring at der er taget beslutning omkring men i og med at det vil få så store konsekvenser, hvad resultatet bliver i forhold til u-turn så kunne det altså være ønskværdigt at det at der på intranettet havde været en kort notits om at f.eks. u-turn arbejdet pågår stadig og man forventer sådan, sådan og sådan, altså tidsperspektivet i det tror jeg har stor betydning, det har jeg også hørt fra medarbejderne som jo vil blive involveret i, jamen hvor er henne i processen kan vi ikke vide noget om det og også i forhold til kommunikationsudvalget, hvor er kommunikationsudvalget spørger medarbejderne, hvorfor kan vi ikke finde deres komisorium og deres strategi for hvordan de vil arbejde, hvorfor har vi ikke kunne finde det på intranettet altså sådan nogle ting er enorm ringe, så det er så glædeligt at vi får nyhedsbrevene fra direktionen det tog så også lidt tid inden de begyndte at udkomme det syntes jeg er meget meget positivt, ja vores intranet er et stort roderi.

H: Ja

E: Ja så det glæder vi os meget til kan jeg roligt sige personalet og jeg til at tingene bliver mere overskueligt så vi ikke skal bruge så meget tid på at lede efter tingene, tid får vi jo ikke mere af.

H: Hvad har du bidraget med i forhold til organisationsændringen og kan du bidrage med fremadrettet ?

E: Jeg har i hvert fald bidraget med en videreformidling om hvordan jeg har oplevet ikke at deltage, det er jo det igen det jeg vender tilbage med ikke at deltage i de, det syntes jeg er mangel at man ikke har det som noget der har afgørende betydning, fordi det kunne jeg have bidraget med også på personalets vegne ikke, jeg har også bidraget med at gøre opmærksom på det, ved af min leder der var tænkt som savnet og det er igen information og medindflydelse. (lang pause) Det er igen medindflydelse i forhold til de faglige argumenter til leder direkte og ikke igennem min leder.

H: Hvis du nu havde frit valg og hvis du skulle bestemme og tilrette noget ved den nye organisation, hvad vil du så pege på ?

E: at tænke lidt på at få ideer og tilbagemeldinger direkte fra gulvet, personalet har så meget og give få det hele med og igennem afdelingslederne som har fingeren på pulsen, som ved hvad der foregår ude i afdelingerne kender arbejdsmiljøet, kender kulturen, altså igen at være med og bidrage det ville jeg gerne bestemme at jeg skulle være med i, det igen syntes jeg det er den vej man får indflydelse og kommer med alle guldkornene fra personalet og et enkelt fra mig selv, i ny og næ vel ja.

H: er vi så sikker på når vi kigger på det sådan diagrammæssigt eller et eller andet, hvis du kunne forestille dig vores organisationsdiagram, er der noget du ville bytte rundt på eller vil du lave nogle andre ting med det.

E: Det har altid undret mig at terapeuterne er under de diagnostiske områder det er ergo og fys og lederen og dermed medarbejderne hører under, hvad skal man sige, ikke hører under hospitalsdelen og den kliniske del. ja epilepsiafsnittet f.eks. ja under vores ledelse, det syntes jeg er noget underligt noget, men jeg ved ikke hvad bevæggrundene for det har været, der til skal også siges jeg kom jo også ind som afdelingsleder efter at beslutningen var taget, så jeg jo ikke fået, hvis der givet nogen begrundelse for hvorfor der er valgt, den mellemregning har jeg jo ikke nået at få, den er helt sikkert forelagt de forskellige ledere som er de fora, men det har jeg af gode grunde ikke fået.

H: der er nok noget "span of control" eller også at man mener, jeg skal ikke sidde og svarer på det, men de udreder et eller andet på samme måde som i neurofysiologisk afdeling og laboratoriet, men det virker ikke så naturligt.

E: Nej det gør det ikke fordi at det har sidder de med i de tværfaglige team fys og ergo og er med i de faglige drøftelser og de faglige beslutninger som sker tværfagligt her hos os som har så afgørende betydning for patienterne, der er jo ikke nogen andre i diagnostisk enhed neurofysassistenter, sygeplejersker fra EME'en og fra søvn o.s.v. som ikke, de deltager jo ikke på det her niveau, jeg kan ikke få det til at hænge sammen, nu taler jo nærmest på vegne af dem, de må måske også mangle noget faglig sparring ja.

H: Ja så er vi ved det afsluttende spørgsmål nu har jeg stillet en masse spørgsmål som ligner lidt hinanden, er der noget du undre dig over at jeg ikke har spurgt dig om eller er der noget andet ud over hvad du har svaret på, som du gerne vil forklare eller uddybe i forbindelse med denne organisationsændring som er foregået på Filadelfia første januar 2013 ?

E: Det ved jeg ikke, jeg håber jo at det som jeg har svaret på at det du bearbejder i din opgave kan være med til at sætte noget refleksion i gang i forhold til den organisationsændring og den måde man udøver vores ledelses på her i organisationen det ligesom kan sætte noget i gang og man kan lave noget refleksion på vores øverste ledelses niveau kan de lære af den her opgave, lære og berige os og få taget nogle beslutninger som måske kunne løfte lidt mere nede fra bunden af.

H: Det er jo klart at jeg har nogle hypoteser og nogle af de spørgsmål ligger op til det jeg selv tror måske, men det er det jeg er ved at undersøge om der noget strigens mellem det jeg selv siger og det I andre siger på mit ledelsesniveau,

E: ja det er jeg sikker på

H: Jeg tror ikke jeg har mere, så jeg tror jeg vil sige tak for din deltagelse.

E: Velkommen