

Mads Steinfeldt-Foss, Julian Mæhlen

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Mads Steinfeldt-Foss
Julian Mæhlen

Involvering av mellomledere i utvikling av statlige fellestjenester

En casestudie av BOTT ØL på NTNU

Juni 2021

Involvering av mellomledere i utvikling av statlige fellestjenester

En casestudie av BOTT ØL på NTNU

Mads Steinfeldt-Foss
Julian Mæhlen

IØT

Innlevert: Juni 2021

Hovedveileder: Marte Daae-Qvale Holmemo

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Abstract

The Norwegian Government's "*Digital strategy for the public sector 2017-2025*" sets a goal of establishing a common ecosystem for digital services in the public sector. The goal is based on an increased need for interoperability and a desire to streamline public enterprises. The strategy states that a significant part of this ecosystem is digital shared services and associated standardization of work processes. At the company level, this means that a number of development processes must be carried out, in addition to the companies having to undergo change processes in order to adapt to new standards.

This thesis refers to existing research on middle managers, which identifies them as key actors in the event of change, and asks how middle managers can be involved in the development of such shared services. Middle managers are interesting because they have both operational knowledge and overall strategic understanding; a combination we call contextual knowledge. Middle managers also become users of the service as it is implemented. To establish a language on how they can be involved in development, we have therefore used literature on user involvement, which involves different degrees of influence, mechanisms and timing.

Development of shared services is often centrally managed and involves a standardization of roles and processes in companies. Through a qualitative case study of a development process at a Norwegian university, this thesis shows how this centralization affects the companies' control over the mechanisms for involvement. Analysis of interviews we have done with middle managers in the organization also reveals that there is a big difference in the composition of the contextual knowledge of middle managers at different levels. They also experience the need for involvement differently, in addition to the fact that there is great variation in how much they themselves have been involved. Through a discussion of empirical findings and theoretical foundations, the thesis presents some implications for how organizations can involve their middle managers when they take part in the development of shared services, and what middle managers can be expected to contribute to.

Sammendrag

Regjeringens “*Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2017-2025*” setter et mål om å etablere et felles økosystem for digitale tjenester i offentlig sektor. Målet har bakgrunn i et økt behov for interoperabilitet og et ønske om å effektivisere offentlige virksomheter. Strategien fastsetter at en vesentlig del av dette økosystemet er digitale fellestjenester og tilhørende standardisering av arbeidsprosesser. På virksomhetsnivå innebærer dette at det må gjennomføres en rekke utviklingsprosesser, i tillegg til at virksomhetene må gjennomgå endringsprosesser for å tilpasse seg til nye standarder.

Oppgaven viser til eksisterende forskning på mellomledere, som identifiserer dem som nøkkelpersoner ved endring, og spør hvordan mellomledere kan involveres i utvikling av slike fellestjenester. Mellomledere er interessante fordi de både har operasjonell kunnskap og overordnet strategisk forståelse; en kombinasjon vi kaller kontekstuell kunnskap. Mellomledere blir også brukere av tjenesten i det den implementeres. For å etablere et språk om hvordan de kan involveres i utvikling, har vi derfor brukt litteratur om brukerinvolvering, som innebærer forskjellig grad av innflytelse, mekanismer og timing.

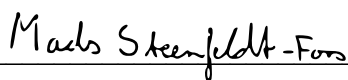
Det empiriske grunnlaget baserer seg på en kvalitativ casestudie av en prosess knyttet til utvikling av fellestjenester ved et norsk universitet, der det er gjort intervjuer med 10 mellomledere på forskjellige nivåer i organisasjonen. Studien viser hvordan en sentralt styrt utviklingsprosess påvirker virksomhetenes kontroll over mekanismene for involvering. Det avdekkes også at det er stor forskjell i sammensetningen av den kontekstuelle kunnskapen hos mellomledere på forskjellige nivå og at de opplever behovet for involvering forskjellig, i tillegg til at det varierer hvor mye de selv har vært involvert. Gjennom en diskusjon av empiriske funn og teoretisk grunnlag lander oppgaven på noen viktige implikasjoner for hvordan organisasjoner kan involvere sine mellomledere når de tar del i utvikling av fellestjenester, og hva mellomledere kan forventes å bidra med.

Forord

Dette er en masteroppgave i Strategisk Endringsledelse skrevet ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT) på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) våren 2021. Formålet med oppgaven er å gi praktisk anvendbare metoder på hvordan, når og hvorfor mellomledere kan involveres i utvikling av fellestjenester i offentlig sektor.

Masteroppgaven er vår avsluttende oppgave fra en integrert 5-årig master, og det har vært en spennende opplevelse å kunne anvende utdanning i praksis for å gi et bidrag til litteraturen innen endringsledelse. Effektivisering i offentlig sektor har vært vår store interesse i faget, og med erfaring fra frivillige organisasjoner har vi lært hvor verdifulle forskjellige ledernivåer kan være for organisasjoner. Det har vært en glede å kunne skrive masteroppgave om et slikt tema.

Vi ønsker å takke vår veileder, Marte Daae-Qvale Holmemo, for veiledning og innspill underveis i løpet av det foregående året. I tillegg vil vi takke Camilla Kuhlman og Aud Magna Gabrielsen i BOTT-samarbeidet for informasjon om innføringen av BOTT ØL, og NTNU for tilgang til informanter.



Mads Steinfeldt-Foss



Julian Mæhlen

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Trondheim, 11.06.2021

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Figurliste	vi
Tabelliste	vii
1 - Innledning	1
2 - Teoretisk grunnlag	5
2.1 - Utvikling av fellestjenester	5
2.1.1 - Felles standarder	5
2.1.2 - Strategisk endring og beslutningsprosess	9
2.2 - Mellomlederen	11
2.2.1 - Mellomlederen i organisasjonsstrukturen	11
2.2.2 - Kontekstuell kunnskap	13
2.2.3 - Mellomlederens funksjoner ved endring	15
2.2.4 - Mellomlederens potensiale i endring	18
2.3 - Involvering	18
2.3.1 - Brukerinvolvering og brukere	19
2.3.2 - Metoder for brukerinvolvering	21
2.3.3 - Timing for brukerinvolvering	22
2.3.4 - Effektiv involvering	24
3 - Metode	26
3.1 - Forskningsstrategi	26
3.2 - Forskningsdesign	27
3.3 - Forskningsmetode	28
3.4 - Analysemetode	32
4 - Analyse	35
4.1 - Casebeskrivelse	35
4.2 - Sammendrag av analysefunn	44
4.3 - Endrings- og beslutningsprosess	45
4.4 - Kontekstuell kunnskap	47
4.4.1 - Sammensetning av kontekstuell kunnskap	47
4.4.2 - Perspektivforskjeller mellom ledernivåer	54
4.4.3 - Usynlige oppgaver og løse tråder	58
4.4.4 - Opplevd risiko ved omorganisering	63
4.5 - Involvering	65

4.5.1 - Designfasen	66
4.5.2 - Implementeringsfasen	70
5 - Diskusjon	75
5.1 - Kontekstuell kunnskap som suksessfaktor	75
5.1.1 - Former for kontekstuell kunnskap	75
5.1.2 - Mål med standardisering og sentralisering	77
5.1.3 - Kontekstuell kunnskap som bidrar til standardisering	78
5.1.4 - Implikasjoner for utvikling av standarder	79
5.2 - Involvering i forskjellige faser	80
5.2.1 - Designfasen legger rammebetingelser	80
5.2.3 - Implikasjoner for involveringstidspunkt	82
5.3 - Utforming av mekanismer for involvering	83
5.3.1 - Fasilitering for involvering	83
5.3.2 - Kontroll over mekanismer for involvering	84
5.3.3 - Representanter for involvering	85
5.3.4 - Implikasjoner for formell involvering	86
6 - Konklusjon	88
Litteraturliste	89
Vedlegg A: Søknad NSD	96
Vedlegg B: Godkjenning NSD	102
Vedlegg C: Infoskriv	106
Vedlegg D: Intervjuguide	110

Figurliste

Nr.	Navn / beskrivelse	Sidetall
2.1	Koordineringsmekanismer for arbeidsdeling	s. 6
2.2	Subprosesser underlagt overordnet prosess	s. 7
2.3	Modell for standardisering av prosess	s. 8
2.4	Beslutningsprosessen	s. 10
2.5	Strukturkonfigurasjoner	s. 12
2.6	Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring	s. 17
2.7	En konstruktiv konfliktmodell for brukerinvolvering	s. 22
2.8	Utviklingsprosessens tre faser	s. 23
3.1	Stegvis-deduktiv-induktiv metode	s. 33
4.1	Organisasjonskart NTNU	s. 38
4.2	Organisasjonskart mottaksprosjekt på NTNU	s. 40
4.3	Prosessgang i designsprinter for BOTT ØL på NTNU	s. 41
4.4	Tidslinje for BOTT ØL sentralt, basert på 3 faser av utviklingsprosesser	s. 42
4.5	Tidslinje for NTNU sitt mottaksprosjekt av BOTT ØL, basert på 3 faser av utviklingsprosesser	s. 43
4.6	Tidslinje for BOTT ØL sentralt og mottaksprosjektet på NTNU, basert på 3 faser av utviklingsprosesser	s. 46
5.1	Kunnskapsgrunnlag for utforming av standarder	s. 80
5.2	Mellomlederens funksjoner ved endring fordelt over faser i utviklingsprosessen	s. 83
5.3	Modell for infrastruktur rundt involvering av mellomledere i designfasen	s. 87

Tabelliste

Nr.	Navn / beskrivelse	Sidetall
2.1	Mellomlederens fire ansikter i organisasjonen	s. 15
2.2	Grader av brukerinvolvering	s. 19
3.1	Intervjuobjekter per ledernivå på NTNU	s. 30

1 - Innledning

Effektivisering av offentlig sektor er et voksende behov i samfunnet vårt. I et land som Norge med et høyt velferdsnivå er det naturlig at man ønsker å hente ut produktivitsvekst slik at offentlige midler kan gå til prioriterte områder. Produktivitetskommissjonen som ble nedfelt av Erna-regjeringen i 2014 kom med sin andre rapport i 2016, der de konkluderte med følgende:

Produktivitsveksten har falt de siste årene, og trendveksten er historisk lav. Videreutvikling av vår velstand forutsetter at produktivitsveksten holdes oppe. Vi står ved et vendepunkt. (Regjeringen, 2016)

Ønsket om å effektivisere i offentlig sektor er en del av en større trend som har sine spor tilbake på 1980-tallet, da det var bred partipolitisk enighet om deregulering av blant annet bank- og finansbransjen og telekom-industrien med hensyn på å øke effektivitet og tjenestekvalitet (Christensen & Læg Reid, 2007). I løpet av 90-tallet ga inntoget av *New Public Management* (NPM) utslag i økt bruk av performance management, konkurranseutsetting og andre prinsipper fra privat sektor (Hood, 1991). Gjennom 2000-tallet og frem til i dag har antallet statlige virksomheter stadig falt som et resultat av sammenslåinger og sentralisering, også begrunnet med et ønske om en mer effektiv offentlig sektor (Dølvik, 2007).

I praksis har dette ført til at offentlige organisasjoner har gjennomført en rekke eksternt initierte, episodiske endringsprosesser som følge av et politiske vedtak. Blant disse finner vi blant annet Politireformen (Regjeringen, 2019b), Kommunereformen (Regjeringen, 2014) og Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor (KMD, 2019). Felles for disse er at de har et element av *sentralisering* ved seg, og kan innebære radikale endringer for de organisasjonene det gjelder. Det kan innebære at funksjoner som tidligere har vært samlet lokalt flyttes fysisk og sammenslås eller at offentlige virksomheter bes om å anskaffe fellestjenester. Det underliggende premisset er at sentralisering leder til økt kostnadseffektivitet (KD, 2017), som kan komme samfunnet til gode gjennom overføring av midler til andre satsningsområder, lavere skatter eller en mer økonomisk bærekraftig velferdsstat.

Utviklingen av fellestjenester, altså digitale systemer som brukes av flere offentlige organisasjoner, har kommet på dagsorden med Regjeringens Digitaliseringsstrategi. På virksomhetsnivå innebærer fellestjenester standardisering, digitalisering og sentralisering. Behovet for fellestjenester begrunnes blant annet med økt behov for interoperabilitet og økt tjenestekvalitet. På sikt er målet at norsk offentlig sektor skal ha et felles digitalt økosystem, men det påpekes at utviklingen ikke må gå på bekostning av virksomhetenes evne til å lage innovative løsninger (KMD, 2019).

I litteraturen er det flere forskere som antyder at standardisering og sentralisering kan lede til mindre autonomi og lokale tilpasningsmuligheter (Mintzberg, 1979; Andersen, 2004; Smoke, 2015), og kan dermed virke vanskelig å forene med idealer om medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen. I Norge står disse idealene sterkt, blant annet gjennom Hovedavtalen i staten og den Norske modellen, som legger opp til medvirkning fra ansatte (Regjeringen, 2019a). Det understreker at involvering av ansatte er viktige prinsipper i Norge, både i privat og offentlig sektor, og er forankret i en arbeidskultur med store forventninger om at alle stemmer blir hørt (Saastad, 2017). Mindre autonomi betyr mindre handlingsrom til ledere på lokalt nivå (Andersen, 2004). Derfor ser vi det interessant å undersøke mellomlederens rolle i en slik kontekst.

Forskningsspørsmål

I litteraturen om endringsprosesser er det skrevet mye om mellomlederens viktige rolle (Balogun & Johnson, 2004; Wooldridge et al., 1992; Damodaran, 1996). Samtidig ser man at mellomledere er et ledelsesnivå som ofte blir forbigått når det gjelder involvering i en endringsprosess (Holmemo & Ingvaldsen, 2016). Dette kan ha sammenheng med at det for store organisasjoner med tilhørende omfattende endringsprosesser, virker lite gjennomførbart å involvere, og enda mindre gi beslutningsmyndighet til et potensielt tresifret antall mellomledere. Når målet er å standardisere og sentralisere vil mellomlederens arbeidssituasjon bli berørt, noe som kan føre til konflikter mellom mellomledere og toppledere (Robey & Farrow, 1982).

Litteraturen kartlegger potensiale og utfordringer knyttet til mellomlederens rolle i endring. Organisasjonsteori har historisk vært preget av studier knyttet til virksomheter i privat sektor (Christensen & Lægred, 2010), og få knytter seg spesifikt til utvikling av fellestjenester. Det

kan derfor være utfordrende for offentlige virksomheter å anvende teori knyttet til involvering og utviklingsprosesser, da overførbarheten til offentlige virksomheter er varierende. Vi ser et behov for å utvikle og nyansere teorien som eksisterer slik at den i større grad kan anvendes av offentlige virksomheter. Med bakgrunn i dette ønsker vi i denne oppgaven å gi et svar på følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan mellomledere involveres i utvikling av fellestjenester?

Oppgaven tar utgangspunkt i eksisterende teori om brukerinvolvering, og spør hvordan organisasjoner kan arbeide med involvering for å dra nytte av mellomlederens kunnskap om lokale forhold i utvikling av fellestjenester.

Forskningsspørsmålet adresser en aktuell problemstilling i norsk offentlig sektor, som er tuftet på prinsippene om medvirkning og medbestemmelse, men som samtidig ser en økende grad av sentralisering. Eksisterende metoder for involvering vil utforskes for å kunne si hvordan de kan benyttes i utvikling av fellestjenester. Samtidig setter forskningsspørsmålet mellomlederens unike rolle på agendaen, da vi ser det som spesielt interessant å undersøke verdien av deres involvering. Det er mange i norsk offentlig sektor som kan kategoriseres som mellomledere, så implikasjonene av funnene kan ha et bredt omfang. Målet med studien er å utvikle teori som kan anvendes hos virksomheter som skal delta i utvikling av fellestjenester, slik at mellomledere i organisasjonen blir involvert på en hensiktsmessig måte med tanke på hva man ønsker å oppnå. Det vil gjøre det mulig å adressere utfordringen med at mellomledere ofte blir forbigått i endringsprosesser, og bidrar til et beslutningsgrunnlag om hvorvidt mellomledere bør involveres.

Forskningen tar utgangspunkt i et casestudie. Caseorganisasjonen vi har valgt er BOTT ØL på NTNU. BOTT er et samarbeid mellom fire store norske universiteter som samarbeider om å utvikle felles løsninger for tekniske og administrative tjenester. Caseorganisasjonen vil beskrives nærmere i oppgavens kapittel 4.

Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenteres først en kartlegging av begrepet “fellestjenester”, og hvordan utvikling av disse henger sammen med *standardisering* og kan forstås som en *strategisk*

endringsprosess. Deretter presenteres eksisterende teori om *mellomledere* og deres lokale, *kontekstuelle kunnskap*. Videre ser vi på eksisterende teori om *involvering*. I kapittel 3 legger vi frem oppgavens forskningsmetode, og presenterer kort oppgavens caseorganisasjon og analysemetode. I kapittel 4 presenteres analysearbeidet, med en fyldig empirisk beskrivelse av caseorganisasjonen i kapittel 4.1. Deretter anvendes eksisterende teori og oppgavens analysefunn i kapittel 5 til å diskutere implikasjoner for oppgavens forskningsspørsmål, før vi avslutter med en konklusjon i kapittel 6.

2 - Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet vil vi bygge et grunnlag av begreper og teorier om mellomlederens rolle og involvering i utvikling av fellestjenester. Vi beskriver utvikling av fellestjenester som en strategisk endringsprosess for organisasjoner, som innebærer flere formelle rammer for organisasjonens handlingsrom. Videre definerer vi mellomledere og deres unike rolle i endringsprosesser, før vi til slutt legger frem et teoretisk rammeverk for involvering. Til sammen representerer dette et teoretisk grunnlag, som gjør det mulig å drøfte innsamlet data for å nyansere og videreutvikle teori.

2.1 - Utvikling av fellestjenester

Regjeringen skriver i Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor (KMD, 2019, s. 1):

“Vi skal tilby sammenhengende tjenester, vi skal benytte fellesløsninger fremfor å etablere hver våre og sørge for at fellesløsninger virker på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer.”

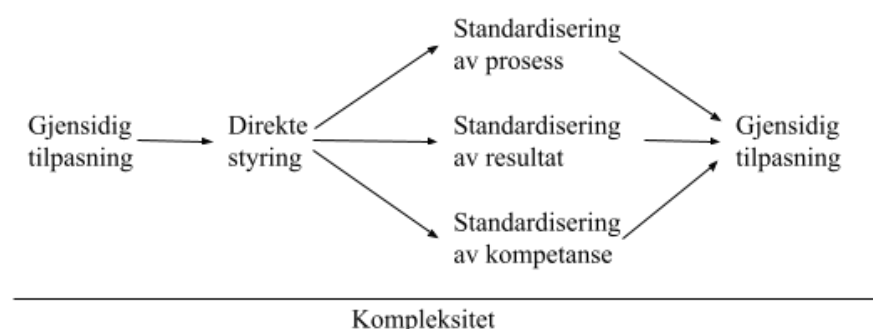
Strategien sier videre at manglende samordning av felles funksjonalitet i norsk offentlig sektor gjør at man i dag ser “reduerte gevinster, ineffektivitet og manglende måloppnåelse, økt byråkrati for virksomhetene og høyere brukskostnader” (KMD, 2019, s. 32). Regjeringen ønsker å hente ut potensialet fra fellestjenester ved å etablere et “felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling” (KMD, 2019). Noen av bestanddelene i dette økosystemet er blant annet *fellesløsninger* og *felles standarder*. At utvikling av fellestjenester er sterkt knyttet til felles standarder underbygges av Kunnskapsdepartementets “Digitaliseringsstrategi for utdannings- og høyskolesektoren”, der det er et uttalt mål at “arbeidsprosesser [...] er forbedret og effektivisert gjennom standardisering og digitalisering” (KD, 2017, s. 11).

2.1.1 - Felles standarder

Utvikling av fellestjenester innebærer altså *standardisering*. Brunsson et.al. presenterer en vid definisjon av begrepet “standard” som en regel for allmenn og frivillig bruk, bestemt av en gruppe mennesker eller en organisasjon. Standarder kan være *tekniske* eller *ikke-tekniske*, og

kan si noe om *prosess* eller *resultat*. Tekniske standarder dreier seg hovedsakelig om interoperabilitet i tekniske systemer (Brunsson et al., 2012). Ikke-tekniske standarder er mer fragmenterte, og kan beskrive mennesker og deres atferd i organisasjoner. Flere forskjellige standarder som beskriver det samme fenomenet er ikke uvanlig. Slike standarder finnes i en rekke domener, blant annet innen kvalitetskontroll og finansiell rapportering (Brunsson et al., 2012).

Skillet mellom standardisering av prosess og resultat finnes igjen i Mintzbergs' *The Structuring of Organizations* (Mintzberg, 1978). Han skiller mellom standardisering av arbeidsprosesser og produkt (resultat), og introduserer også standardisering av ferdigheter. Generelt beskriver Mintzberg standardisering som en mekanisme for koordinering av arbeidet i en organisasjon (eller mellom organisasjoner, som ved utvikling av fellestjenester). Valget av koordineringsmekanisme utvikler seg i takt med kompleksiteten i virksomhetens arbeid, og standardisering velges ofte når arbeidet blir for komplekst til at direkte styring er mulig (se figur 2.1).

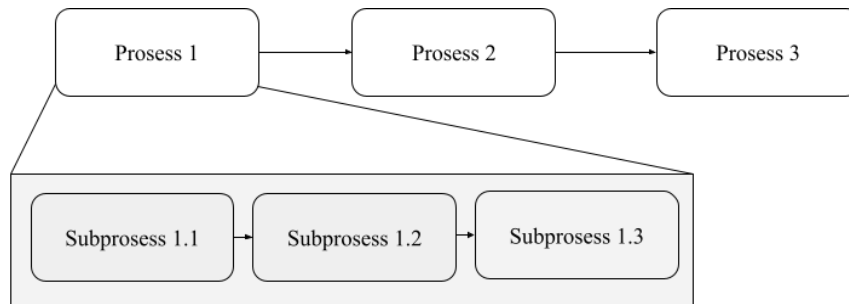


Figur 2.1: Koordineringsmekanismer for arbeidsdeling, basert på Mintzberg (1978)

Videre beskriver Mintzberg at når en virksomhet først har bestemt seg for å standardisere, begynner man ofte med standardisering av *prosess*, dersom arbeidet som utføres er enkelt og rutinepreget. Er arbeidsoppgavene mer komplekse, kan man overlate selve prosessen til den enkelte arbeider, men i stedet standardisere resultatet. Er arbeidet så komplekst at verken prosess eller resultat lar seg oversette til en standard, er standardisering av kunnskap og ferdigheter en siste mulighet.

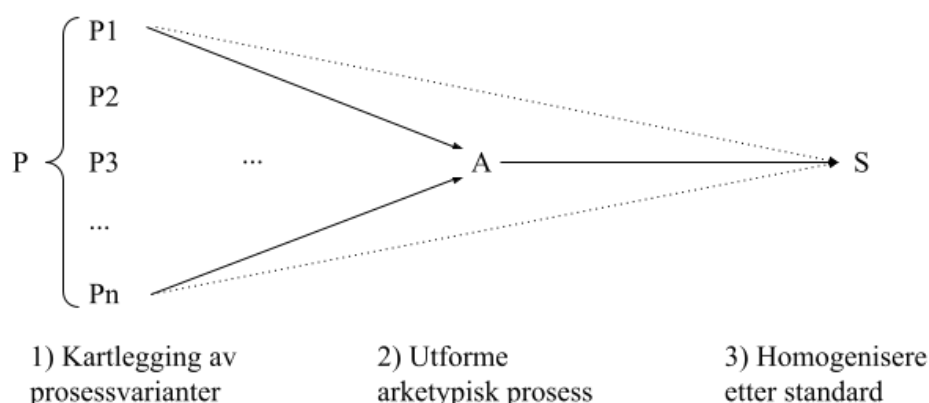
Med bakgrunn i “Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor” (KMD, 2019) ser vi at et ønske om økt bruk IKT-verktøy og fellestjenester leder til et behov for felles standarder. Spesielt

trengs det nye standardiserte prosesser på en rekke forskjellige områder som ikke er tekniske av karakter. Eksempler kan være lønnsutbetaling, bestillinger, rapportering mm. Slike prosesser kan bredt defineres som “business processes” og består av flere sub-prosesser slik det vises i figur 2.2, som i en logisk rekkefølge med definerte inputs og outputs, forsøker å oppnå et definert business-mål (Münstermann & Weitzel, 2008).



Figur 2.2: Subprosesser underlagt overordnet prosess

Münstermann og Weitzels forskning inkluderer en empirisk studie av et stort multinasjonalt tjenesteleverende selskap. Her så man at ved å utvikle en “arketypisk” prosess, basert på eksisterende lokale prosess-varianter, kunne man homogenisere eksisterende prosesser. Dette beskrives med fire steg. Først skjer en kartlegging av eksisterende prosesser i tråd med definisjonen av logisk sammenhengende subprosesser. Deretter utvikles en arketypisk prosess som fungerer som en slags prototype med noen gitte kriterier. Eksisterende prosesser homogeniseres så slik at de oppfyller disse kriteriene. Til slutt sitter man igjen med lokale, men homogene, prosesser som alle oppfyller kravene til den arketypiske prosessen. Stegene vises ved modellen i figur 2.3. For virksomheten i studien gjorde dette at man kunne reagere raskere på endrede forutsetninger fordi man kunne oppdatere og forbedre den arketypiske prosessen, og dermed unngå å måtte forholde seg til et stort antall lokale prosesser. På denne måten oppnås standardisering gjennom homogenisering, og gir et fasitsvar for hvordan lokale prosesser skal implementeres, med klare kriterier for hva som er “homogent nok” (Münstermann & Weitzel, 2008).



Figur 2.3: Modell for standardisering av prosess (Münstermann & Weitzel, 2008, s. 13)

Brunsson et.al beskriver hvordan standarder til en viss grad er nødt til å være abstrakte, og etterlate rom for en lokal “oversettelse” av standarden til lokale rutiner og praksiser (Brunsson et al., 2012). Dette er sammenlignbart med Münstermann og Weitzel sin definisjon av en arkotypisk prosess med gitte kriterier som lokale prosesser justeres til å oppfylle. Brunsson et.al. påpeker videre at det ved utvikling av nye standarder ofte skapes en spenning knyttet til hvorvidt den standardiserte prosessen skal justeres for å tilpasses lokal kontekst, eller om lokal kontekst må endres for å passe den generelle standarden (Brunsson et al., 2012). Ved utvikling av fellestjenester ser vi dette som spesielt relevant, fordi hver organisasjon som skal benytte den nye standarden representerer en (eller flere) kontekst(er) standarden må passe med.

Sett i sammenheng med digitalisering er det flere potensielle gevinster ved å innføre en standardisert arbeidsprosess. Eksempelvis kan standardiserte prosesser gjøre støttende IKT-systemer mer utskiftbare, som igjen tillater bruk av standardiserte programvareløsninger (Münstermann & Weitzel, 2008). Bruk av standardisert programvare kan videre skape nettverkseffekter og øke samhandlingsevnen mellom virksomheter (Andal-Ancion et al., 2003). Dette er altså i samsvar med hva Regjeringen ønsker å oppnå med sin Digitaliseringsstrategi (KMD, 2019). Økt prosessytelse, økt beredskap for endring og bedre kundeopplevelser nevnes også som mulige områder der standardisering av prosesser kan skape verdi (Münstermann & Weitzel, 2008).

2.1.2 - Strategisk endring og beslutningsprosess

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet er det relevant å forstå hvordan arbeidet med å utvikle fellestjenester påvirker virksomheten. Vi argumenterer for at utviklingen av nye standardiserte prosesser i virksomheter kan forstås som en rekke strategiske beslutninger.

De Wit påpeker at ikke alle endringer i en virksomhet er strategiske av natur. Mange endringer knytter seg til den operasjonelle delen av driften og tar sikte på å effektivisere innenfor en etablert konfigurasjon. Strategiske endringer tar derimot sikte på å justere virksomhetens konfigurasjon for å være bedre tilpasset eksterne faktorer (De Wit, 2017). Mintzberg gjør et lignende skille på typer beslutninger, som deles inn i operasjonelle, administrative og strategiske beslutninger (Mintzberg, 1978):

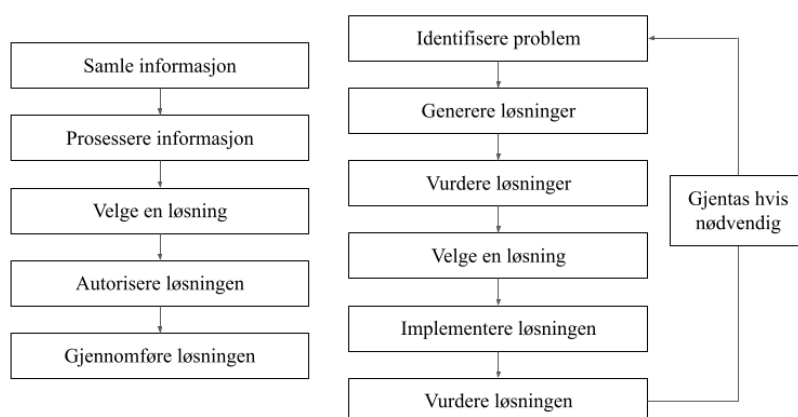
- Operasjonelle beslutninger tas rutinemessig og ofte individuelt av ansatte og ledere i daglig drift, og utfallet er som regel forhåndsbestemt.
- Administrative beslutninger er enten *koordinerende*, mellom forskjellige operasjonelle elementer (planlegging, budsjettering), eller knyttet til et *unntak* fra eksisterende beslutningsregler, men med små praktiske konsekvenser. I tillegg til små praktiske konsekvenser, har operasjonelle og administrative beslutninger til felles at hele beslutningsprosessen utføres av én eller et svært begrenset antall aktører.
- Strategiske beslutninger er de minst rutinepregede, og involverer ansatte fra toppledelsen og flere andre deler av organisasjonen i beslutningsprosessen, i tillegg til å ha store konsekvenser for virksomheten.

Utvikling av fellestjenester vil i stor grad innebære strategiske beslutninger, blant annet fordi det av natur involverer flere parter fra forskjellige organisasjoner, og ofte innebærer store endringsprosesser for de omfattede organisasjonene.

Et annet kjennetegn ved strategiske beslutningsprosesser er etterfølgelsen av en rekke logiske steg i planleggingsfasen. Typiske elementer som inngår her er definerings av langsiktige mål, analyser av eksterne faktorer, utforming av strategidokumenter og en konkret plan for implementering av den strategiske endringen (Andersen, 2004). I forbindelse med utvikling av fellestjenester, er det relevant å trekke frem at Andersen påpeker at strategisk planlegging har en iboende sentraliserende effekt. Dette skyldes at den analytiske tilnærmingen ofte tar utgangspunkt i et overordnet organisatorisk perspektiv, og følges opp av toppledelsen.

Selve beslutningsprosessen er av flere forskere dekomponert i distinkte steg (Nutt, 2003; Burgelman, 1991; Mintzberg, 1978; Lunenburg, 2010). En beslutningsprosess kan sees på som en sekvens av nødvendige aktiviteter for å fatte en beslutning (Nutt, 2003).

Figur 2.4 viser henholdsvis Mintzberg (Mintzberg, 1978) og Lunenburg (Lunenburg, 2010) sine stegvise dekomponeringer av beslutningsprosessen. Modellene har mye til felles. Begge innebærer at man i de tidligere stegene samler, presenterer og vurderer informasjon og løsningsforslag, med hensikt om å ha et godt beslutningsgrunnlag for en rasjonell beslutning (Christensen & Lægred, 2009). Steget som i Mintzbergs modell kalles å “prosessere informasjon”, innebærer tre steg: *søk* etter mulige eksisterende løsninger, *design* av nye løsninger og en *screening* av løsningene, altså å utrede en forståelse for dem. Det er med andre ord tilsvarende det Lunenburg kaller å *generere* løsninger og *vurdere* løsninger. Begge modellene innebærer også et distinkt steg for *valg* av løsning, før den *autoriseres* og *gjennomføres* hos Mintzberg, eller *implementeres* hos Lunenburg. Lunenburgs modell inkluderer også et steg for å *vurdere* løsningen, og illustrerer at nye situasjoner kan oppstå og initiere en ny beslutningsprosess.



Figur 2.4: Beslutningsprosessen, basert på Mintzberg (1978) og Lunenburg (2010).

Ved utvikling av fellestjenester kan flere viktige beslutningsprosesser innebære at stegene til og med valg (og autorisering) av løsning gjøres i samarbeid mellom flere organisasjoner som eksempelvis skal enes om en felles standard for en arbeidsprosess. Selve implementeringen vil imidlertid skje i hver enkelt organisasjon. Dette kan representere en utfordring for lokal adopsjon av nye standarder hvis vi ser det i sammenheng med Andersens beskrivelse av strategiske beslutningsprosesser som grunnleggende sentraliserende (Andersen, 2004). Med økt diversitet i lokale prosesser som skal homogeniseres, kan det oppstå økt spenning relatert til lokal tilpasning kontra tilpasning av standarden til lokale forhold (Brunsson et al., 2012).

Dette underbygges av at Lunenburg trekker frem “vurdering av løsning” som det mest kritiske punktet i beslutningsprosessen. Han påpeker at løsningen man velger må være akseptabel for de som skal leve med konsekvensene av den, og at feil på dette punktet er det vanligste enkeltårsaken til at beslutningsprosesser ikke løser det opprinnelig identifiserte problemet (Lunenburg, 2010).

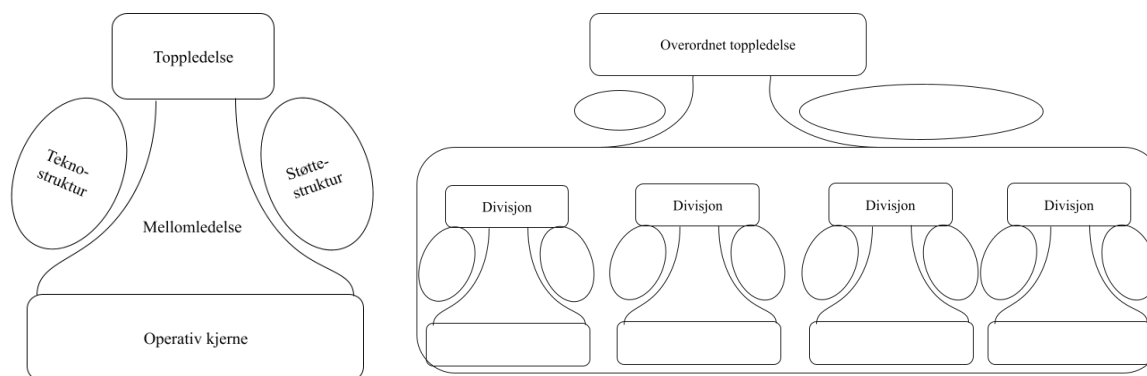
2.2 - Mellomlederen

Mellomledere er viktige interessenter i organisatoriske endringsprosesser, da de har en sentral posisjon i organisasjonen (Balogun, 2004; Huy, 2001) og dermed blir påvirket av ny organisering og nye løsninger. Deres eksisterende oppgaver blir ofte fjernet, flyttet eller endret (Hope, 2015), samtidig som de skal lede egne ansatte gjennom endringen og være brukere av nytt system. For å forstå mellomlederens funksjoner i endringsprosesser vil det først defineres hva oppgaven mener med *mellomledere*.

2.2.1 - Mellomlederen i organisasjonsstrukturen

Mintzberg (1978) presenterer et samlet rammeverk for den formelle organisasjonsstrukturen, som blant annet er sammensatt av hierarkiske nivåer, kompleksitet, regler, rutiner og koordineringsmekanismer. For et individ i en organisasjon vil denne strukturen sette rammene for hvem man samhandler med, hvilke oppgaver man utfører, ansvarsområder, erfaringer og tilgjengelighet på informasjon. Mintzberg forklarer at den vertikale, hierarkiske inndelingen i organisasjonen består av tre hovednivå: det strategiske toppnivået, der organisasjonens toppledergruppe jobber; mellomledelsen, som oversetter strategiske beslutninger til praksis; og det operative nivået, som utfører produksjon eller tjenesteleveranse. Den horisontale arbeidsdelingen foregår gjennom spesialisering og koordinering (Mintzberg, 1979) slik at ikke alle i organisasjonen trenger å gjøre alle typer oppgaver, men har noen avgrensede ansvarsområder som de kan bli flinke på.

Beslutningsstrukturen i en organisasjon henger ofte tett sammen med den vertikale og horisontale (hierarkiske) arbeidsdelingen, slik at myndighet til å ta beslutninger om et bestemt tema avhenger av den enkeltes plass i organisasjonen.



Figur 2.5: Strukturkonfigurasjoner (Mintzberg, 1978). Venstre: maskinbyråkratiet. Høyre: divisjonalisert struktur.

I store organisasjoner, slik som mange statlige virksomheter (NAV, Politiet, Forsvaret), er det ofte mange hierarkiske nivåer. I tillegg er det for noen av de største en form for *divisjonalisert struktur* (Mintzberg, 1978), ved at organisasjonen består av flere suborganisasjoner (divisjoner) med egne toppnivå, men som alle svarer til virksomhetens overordnede toppledelse. Eksempel på en divisjonalisert struktur sees på figur 2.5, i sammenheng med maskinbyråkratiet, som er den mest tradisjonelle av strukturkonfigurasjonene Mintzberg presenterer. I Hæren er det eksempelvis generalen som er øverstkommanderende, mens det i hver bataljon er egne bataljonssjefer (Oberstløytnant) som strategisk toppnivå, med flere nivå av mellomledere under seg (Majorer, Kapteiner, Løytnanter, Fenriker, osv). Det samme ser man i mange andre store virksomheter, også i private. Det vil si at en “mellomleder” omfatter ledere på mange forskjellige nivå. Ole Hope gir i sin bok *Mellomlederen* (2015) en definisjon på mellomlederen som også er basert på arbeider av organisasjonsteoretikerne Floyd & Wooldridge (1997):

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

I en divisjonalisert struktur kan denne definisjonen benyttes både i suborganisasjonene og i den overordnede organisasjonen. Definisjonen kan dermed være overlappende, i form av at enkelte ledere blir kategorisert som både mellomledere og toppledere. Et kjennetegn for

mellomledere er i følge Christensen & Lægheid (2010) at de opplever et krysspress ovenfra og nedenfra i organisasjonen. Nivået over vil benytte mellomlederens nærhet til det operasjonelle nivået til å formidle sin agenda nedover i organisasjonen, mens nivået under ønsker å benytte mellomlederen til å formidle deres syn opp til det strategiske nivået.

Wooldridge benytter en bredere definisjon som løsriver seg fra mellomlederens plassering i organisasjonen, ved å forklare hva som gjør mellomlederen unik. Han identifiserer mellomlederen ut fra “deres tilgang til toppledelsen kombinert med deres operasjonelle kunnskap” (Wooldridge et al., 2008), der *operasjonell kunnskap* innebærer kunnskap om hva organisasjonen produserer og foretar seg på det operasjonelle nivået. Det er denne kombinasjonen som gjør at de kan skape samhandling mellom organisasjonens strategi og daglige aktiviteter (Nonaka, 1994). En slik kunnskap vil i oppgaven omtales som *kontekstuell kunnskap*.

Denne oppgaven forstår rollen som mellomleder som en kombinasjon mellom definisjonene til Hope, Wooldridge og Christensen & Lægheid, ved at vedkommende (1) er leder, men ikke på et toppledernivå, (2) har kontekstuell kunnskap om organisasjonen med forankring i toppledelsens strategi og (3) opplever et krysspress mellom underlagte enheter og overordnet ledernivå.

2.2.2 - Kontekstuell kunnskap

“En svakhet i mange store organisasjoner er at de som har oversikt ikke har innsikt, mens de som har innsikt, ikke har oversikt. (...) Altfor ofte blir derfor beslutninger fattet av toppledere som sitter for langt fra det som skjer, uten den nødvendige innsikten.” (Hope, 2015, s. 84)

Kunnskap og kompetanse kan sees på som to distinkte begrep (Hope, 2015), der kunnskap inngår i definisjonen av kompetanse. Kunnskap kan deles i to hovedformer (Nonaka, 1994); *eksplisitt kunnskap*, som er overførbar med bruk av språklig kommunikasjon, og *taus kunnskap*, som typisk overføres gjennom interaksjoner. Taus kunnskap er dypt forankret i erfaringer og er dermed vanskelig å gjøre eksplisitt (Grimen, 1991). Hope sin forståelse av begrepet “kompetanse” bygger på Nordhaug (1994) og Yukl (2006) sin litteratur, og defineres som “sammensetningen av arbeidsrelaterte kunnskaper, ferdigheter, evner og egenskaper som

kan tjene produktive hensikter i virksomheten og organisasjonen” (Hope, 2015, s.112).

Mumford (2007) har spesifisert fire typer lederkompetanse mellomledere trenger i organisasjonen, nemlig *kognitiv, mellommenneskelig, forretnings- og strategisk kompetanse*:

- Kognitiv kompetanse er evnen til å forstå og ta inn over seg og prosessere kompleks informasjon.
- Mellommenneskelig kompetanse dreier seg om sosiale egenskaper og empati, som bidrar til god kommunikasjon.
- Forretningskompetanse relaterer seg til spesifikke funksjonsområder hvor lederen arbeider. Eksempler på slik kompetanse er kjennskap til organisasjonens regler, strukturer, systemer, ansatte, teknisk utstyr, metoder og prosesser. I store virksomheter kan det være store mengder retningslinjer og regelverk som ledere må forholde seg til.
- Strategisk kompetanse relaterer seg til å håndtere usikkerhet og uklarhet, evnen til å forstå og håndtere komplekse problemstillinger og evnen til å se kausalitet. Det innebærer å forutse muligheter og trusler ved endringer, evaluere ulike alternativ og forstå innbyrdes sammenhenger i organisasjonen.

En mellomleder med tilstrekkelig forretnings- og strategiske kompetanse vil ha kunnskap om operasjonelle behov i organisasjonen, samtidig som sammenhengen med resten av organisasjonen blir tatt i betraktning (Mumford, 2007; Yukl, 2006).

I tillegg er det flere forskere som har trukket frem *organisasjonsspesifikk kompetanse* som en egen kritisk lederkompetanse (Barney 1991, Leonard-Barton 1992, Nordhaug 1998). Denne kompetansen dreier seg om ikke-visualiserbare organisatoriske faktorer som krever en betydelig spesifikk kjennskap til en bestemt organisasjon, som kjennskap til formelle og uformelle nettverk og ledere. Hope beskriver hvordan disse kompetansene ikke trenger å være knyttet til spesifikke oppgaver, men kan være “mer generelle evner som aktiveres i forbindelse med utøvelsen av en eller flere bestemte oppgaver” (Hope, 2015, s.126).

Nordhaug (1998) understreker at slik kompetanse bare kan erverves gjennom erfaring og interaksjoner mellom aktører i den bestemte organisasjonen.

Toppledelsen innehar vanligvis stor strategisk kompetanse, mens det operasjonelle nivået gjerne har stor forretningskompetanse (Hope, 2015). I midten av organisasjonen opparbeider mellomledere seg en unik kunnskap i skjæringspunktet mellom aktører og

kompetanseområder (Wooldridge, 2008). Krysspresset mellomledere opplever gjør at de har fire forskjellige ansikter de må opprettholde i organisasjonen (Keys & Bell, 1982).

Funksjonene de fire forskjellige ansiktene gir blir forklart i tabell 2.1.

Blikket rettet...	Mellomlederens funksjon
Oppover	Mellomledere mottar og formidler suksesskriterier mot overordnet ledernivå, sikrer innflytelse og forbedrer kommunikasjonsrutiner.
Nedover	Mellomledere skaper handlingsrom for sine ansatte, henter og prosesserer innspill og utvikler kapabiliteter hos individer.
Til siden	Mellomledere tilpasser seg andre enheter, håndterer konflikter og danner koalisjoner med ledere på samme nivå.
Fremover	Mellomledere ivaretar fleksibilitet for å tilpasse seg endrede omgivelser, skaper handlingsrom for seg selv og ser etter muligheter.

Tabell 2.1: Mellomlederens fire ansikter i organisasjonen (Keys & Bell, 1982)

Kombinasjonen av å opprettholde disse fire ansiktene samtidig er unikt for mellomledere i organisasjonen, og gjør at de må balansere mellom formene for kommunikasjon og formidling slik at de tilpasser seg situasjonen (Keys & Bell, 1982). Med andre ord opparbeider mellomledere seg svært mye kunnskap om de forskjellige delene av organisasjonen. En slik form for kontekstuell, organisasjonsspesifikk kunnskap, ligger altså sterkt hos mellomlederrollen. Det innebærer blant annet kjennskap til prosessvarianter i organisasjonen (Münstermann & Weitzel, 2008) og hvilke muligheter organisasjonen har for lokal tilpasning av standarder. Slik kunnskap er altså av verdi for å kartlegge mulighetsrommet for homogenisering av prosesser i organisasjonen.

2.2.3 - Mellomlederens funksjoner ved endring

Mellomlederens mange funksjoner kan tyde på at rollen blir spesielt utsatt når organisasjonen gjennomgår omfattende endring, ettersom de har et blikk rettet mot mange deler av organisasjonen (Keys & Bell, 1982). Flere forskere understreker mellomlederens unike rolle i

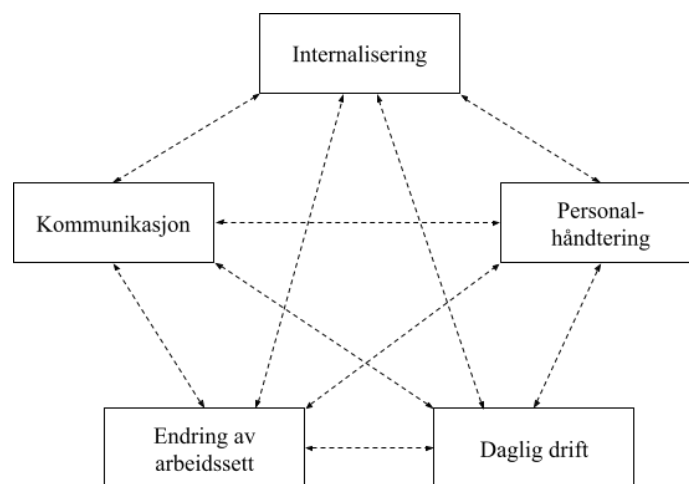
endringsprosesser, som både megler, forhandler og oversetter mellom det strategiske og operasjonelle nivået (Hope, 2015; Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997). Balogun og Johnson (2004) formidler også at mellomledere aldri kun er *endringsmottakere*, men også kritiske *endringsagenter*. En endringsagent betyr etter Hopes definisjon “en person eller gruppe av personer som aktivt bidrar til endring gjennom å påvirke endringsinnhold og/eller endringsprosess” (Hope, 2015, s. 82). Hope viser til en studie av BCG med svar fra mer enn 5500 ledere som konkluderer med at mellomlederes sentrale plassering i hierarkiet gir dem en viktig plattform for å omgjøre visjoner og strategier til konkrete handlinger, og at endringene sjeldent vil lykkes med mindre man får mobilisert og aktivert mellomlederne.

Samtidig som det forventes av mellomledere å opprettholde daglig drift mens de skal implementere endringsinstruksjoner fra øvre hold, må de også gjennom en personlig intern endringsprosess og hjelpe sine ansatte med tilsvarende. Ifølge Balogun (2003) blir denne delen av arbeidet ofte oversett når et endringsprosjekt planlegges. Mellomledere bedriver i endringsprosesser det Balogun kaller *sensemaking*, som vil si å oversette endringsbudskapet til sin egen virkelighetsforståelse (Balogun & Johnson, 2004). Denne forståelsen er ikke nødvendigvis i tråd med intensjonen bak endringen, så det er en sjanse for at endringsutfallet blir annerledes enn det som var tiltenkt.

Hope har, basert på modellene til Floyd og Wooldridge (1992), Huy (2001) og Balogun (2003), laget et rammeverk for å forstå mellomlederes funksjoner i en endringsprosess, som kan sees på figur 2.6 (Hope, 2015, s. 92). Disse listes opp under:

- *Internalisering*: Mellomledere må ta inn over seg innholdet av en endring og gjøre det til sitt eget, som innebærer det Balogun kaller *sensemaking*, en psykologisk prosess.
- *Personalhåndtering*: Mellomledere må håndtere endringsmotstand (enten bevisst eller ubevisst) eller annen endringsrespons. Hver enkelt ansatt har behov for en oppfølging som passer deres individuelle behov.
- *Opprettholdelse av daglig drift*: Da endringsprosessen i seg selv er krevende, flyttes ofte toppledelsens oppmerksomhet bort fra virksomhetens kjerneoppgaver (Hope, 2015). Huy (2001) sier at mellomledere må ta en rolle som balansekunstner, der kapasiteten må balanseres for å ivareta et akseptabelt driftsnivå og samtidig fremgang i endring. Det er kritisk at selv oppgaver som skal fases ut opprettholdes inntil noe nytt er på plass (Balogun, 2003).

- *Endring av arbeidssett*: Mellomledere utfører det som skal til for å fysisk implementere endringen, herunder utvikling av nye arbeidssett, definisjon av nye rutiner for oppfølging og kompetansehevede tiltak for personalet. Mellomledere er ikke nødvendigvis de som er satt til å utvikle nye prosesser og rutiner, men oftest må mellomledere likevel finne løsninger på problemer som ikke er tenkt på, eller når det dukker opp nye behov. Det kan være oppgaver som faller mellom to stoler i en organisasjon, som Balogun har vist i sin studie fra 2003, der en mellomleder har uttalt at “Black holes which exist between the Divisions are only found when I fall in them” (Balogun, 2003, s. 75).
- *Kommunikasjon*: Mellomledere må kommunisere og koordinere mellom endringsaktører og endringsmottakere. Med sin sentrale plassering i organisasjonen kommuniserer mellomledere både horisontalt og vertikalt.



Figur 2.6: Rammeverk for mellomlederens funksjoner ved endring (Hope, 2015, s. 92)

Hope forklarer at alle funksjonene er integrert med hverandre, og at alle har en direkte konsekvens og påvirkning på de øvrige funksjonene. Krysspresset mellomledere opplever i daglig drift (Christensen & Læg Reid, 2010) blir altså et langt mer komplekst samspill mellom funksjonene når organisasjonen gjennomgår endring.

2.2.4 - Mellomlederens potensiale i endring

Mellomlederens plassering i midten av organisasjonen gjør at de erverver seg kontekstuell kunnskap om relasjoner, normer og sammenhenger i organisasjonen som kan ha betydning for beslutningstakere i en endringsprosess (Floyd & Wooldridge, 1992). Flere forskere peker på mellomlederens potensiale for positiv innflytelse på endring (Damodaran, 1996; Huy, 2001; Wooldridge, 2008; King & Zeithaml, 2001).

Mellomledere kan gjennomføre brukeranalyser som kartlegger ansattes behov og kaster lys over viktige aspekter ved endringen som har med ledelse på et lokalt nivå å gjøre (Damodaran, 1996). De er ofte flinkere enn toppledere til å aktivere det uformelle nettverket i organisasjonen, som skaper forankring i endringen, og har innovative og verdiskapende idéer de er kapable til å realisere (Huy, 2001). Mellomledere er også bedre i stand til å finne de bakliggende årsakene til koblingen mellom organisasjonens kapabiliteter og prestasjonsnivå enn toppledelsen (King & Zeithaml, 2001)

I en stor, kompleks organisasjon kan riktignok kunnskapen sprike i forskjellige retninger (Dutton et al., 2001). Dutton skriver at det vil være av interesse å undersøke hvordan innflytelse fra flerfoldige ledere kan kolliderer, og hvorvidt det promoterer eller hindrer endring. Hun uttrykker at behovet for å utvikle endringsferdigheter hos mellomledere vil være viktig, da endringer i hovedsak skjer gjennom samtaler (Ford & Ford, 1995) og det er behov for et bredt spekter av ferdigheter for å drive slikt endringsarbeid fra “kulissene”, fra lenger ned i organisasjonen. Dermed avhenger potensialet ved mellomlederens kontekstuelle kunnskap av hvordan organisasjonen fasiliterer for mellomlederens innflytelse. Oppgavens neste delkapittel vil dermed kartlegge hvordan involvering av mellomledere kan foregå ved utvikling av fellestjenester.

2.3 - Involvering

Effektiv iverksetting fra et topplederperspektiv handler om å mobilisere mellomledernivået slik at mellomledernivået faktisk opptrer i tråd med toppledelsens mål. Den mest effektive måten å få til dette på er å mobilisere mellomlederne i utformingen av virksomhetens strategi snarere enn å forvente at de bare er iverksettere. (Hope, 2015, s.89)

Mellomledere er kritiske endringsagenter da de både har kontekstuell kunnskap (Dutton, 2001) som gir viktige strategiske perspektiver for organisasjonen (Wooldridge, 2008) og har

stor påvirkning på hvordan endringen blir mottatt i organisasjonen (Balogun, 2004). Sitatet til Hope underbygger at mellomledere må ha en rolle i endringen for at den skal lykkes. Dette delkapittelet utforsker metoder for involvering av mellomledere.

2.3.1 - Brukerinvolvering og brukere

Mellomledere er som tidligere nevnt viktige interessenter blant annet fordi de ofte er brukere av nye systemer. Begrepet “bruker” benyttes på forskjellige måter i litteraturen, avhengig av hvordan endringen organiseres og hvorvidt ledere kan defineres som brukere av et system hvis de jobber med direkte oppfølging av sluttbrukere (Bano & Zowghi, 2015). I denne oppgaven vil vi definere mellomledere som brukere, fordi de ofte skal benytte seg av systemet i daglig drift, blir direkte påvirket av utfallet, eller driver direkte oppfølging av sluttbrukere (Damodaran, 1996; Wilson et al., 1997; Bano & Zowghi, 2015).

Brukerinvolvering blir av Ives og Olson (1986) definert som en bestemt brukergruppes deltakelse i en endringsprosess, og kan bli forstått på to forskjellige måter (Bano & Zowghi, 2015). Den ene dreier seg om *mekanismer for å implementere brukerinvolvering*, som høringsuttalelser, workshops og informasjonsflyt, mens den andre dreier seg om *når i endringsprosessen brukerinvolvering skjer*, altså tidlig eller sent i prosessen. Førstnevnte kaller vi *metode*, og sistnevnte *timing*. Videre definerer de *grad av brukerinvolvering* som den graden av innflytelse brukeren har på sluttproduktet (Ives & Olson, 1984). Det kan deles opp i kategoriene som vist i tabell 2.2 (Bano & Zowghi, 2015):

Grad av involvering	Forklaring
1) Ingen involvering	Brukere blir ikke invitert til deltakelse, eller er uvillige til å delta.
2) Symbolsk involvering	Brukeres innspill blir bedt om, men ignorert.
3) Rådgivning	Brukere blir bedt om å dele sine tanker og anbefalinger gjennom intervjuer eller spørreskjemaer, og innspillene blir en del av beslutningsgrunnlaget for beslutningstakere.
4) Involvering gjennom svak kontroll	Brukere blir direkte eller indirekte en del av prosjektgruppen som planlegger og gjennomfører endringsprosessen, og har selv ansvar for å melde seg ut av involveringen ved forskjellige faser av prosessen.

5) Involvering gjennom rolle	Brukeren er tilsatt en sentral rolle i prosjektet og har en koordinerende funksjon.
6) Involvering gjennom streng kontroll	Brukeren har økonomisk myndighet i prosjektet og kan påvirke utfallet gjennom eget, tilsatt budsjett.

Tabell 2.2: Grader av brukerinvolvering (Bano & Zowghi, 2015)

Gradene av involvering sammenfaller med formelle strukturelle tiltak, der høyere grader av involvering har høyere grad av formell involvering. For en mellomleder kan brukerinvolveringen sammenfalle med en del av funksjonene de har ved en endring (Hope, 2015). Eksempelvis øker kommunikasjonsfunksjonen med høyere grader av involvering, samtidig som det krever kapasitet, som kan gå på bekostning av daglig drift.

Brukerinvolvering i systemutvikling blir i litteraturen ansett som sammenfallende med kvalitet på sluttproduktet (Damodaran, 1996; Ives & Olson, 1984; Bano & Zowghi, 2015). Damodaran (1996) peker på fem typiske fordeler ved vellykket brukerinvolvering:

1. Bedre systemkvalitet som følge av mer presise brukerbehov
2. Unngå kostnader tilknyttet utvikling av funksjoner som brukeren ikke benytter
3. Høyere grad av aksept for systemet
4. Større forståelse for systemet som bidrar til mer effektiv bruk
5. Økt grad av medbestemmelse og deltakelse i beslutningsprosesser i organisasjonen

Disse punktene har flere likheter med målene i “Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor”, som blant annet tar sikte på å sette brukerbehov i sentrum og effektivisere ressursbruk (KMD, 2019).

På samme måte som Lunenburg (2010) identifiserer aksept fra de som skal implementere en ny løsning som det mest kritiske punktet i beslutningsprosessen, understreker Bano og Zowghi (2015) at brukeres aksept for systemet er en kritisk suksessfaktor for prosjektet. De viser også til flere studier som støtter funnet, og mener videre at den kontekstuelle kunnskapen brukere har som gjør involvering verdifullt er en form for taus kunnskap (Nonaka, 1994), og dermed vanskelig å ta i betraktning uten deres direkte involvering.

2.3.2 - Metoder for brukerinvolvering

Mekanismene som tillater brukerinvolvering kan innebære et bredt spekter av metoder (Damodaran, 1996). Damodaran definerer tre nivåer for brukerinvolvering, og viser at forskjellige mekanismer kan identifiseres på et spekter av disse nivåene. *Informative* mekanismer innebærer at brukere er mottakere og tilbydere av informasjon. Med *konsultative* mekanismer gir brukere kommentarer og råd om konkrete tjenester og funksjoner som produseres eller utvikles i endringsprosessen. *Partisipative* mekanismer innebærer at brukere har innflytelse på beslutninger som omfatter hele systemet. I sistnevnte tilfelle er brukeren en integrert del av prosessen med å utvikle organisasjonen og systemet (Bano & Zowghi, 2015). Graden av brukerinvolvering ved de tre nivåene kan også plasseres på spekteret fra null involvering til involvering gjennom streng kontroll (Bano & Zowghi, 2015).

Informativ brukerinvolvering er en form for indirekte involvering ettersom brukeren ikke blir bedt om å ta del i konkrete deler av endringsprosessen, men tilegner seg og tilbyr informasjon til de som er direkte involvert (Barki & Hartwick, 1989). Mekanismer som hører hjemme i denne delen av spekteret er kommunikasjon og spørreskjemaer (Heracleous, 2003; Ives & Olson, 1986). Kategoriene for grader av involvering (Bano & Zowghi, 2015) som forbindes med informativ er alt fra 1 (ingen involvering) til 4 (involvering gjennom svak kontroll), og ikke kategori 5 eller 6, ettersom det ikke lar seg gjøre at informativ involvering tillater en sentral rolle i prosjektet.

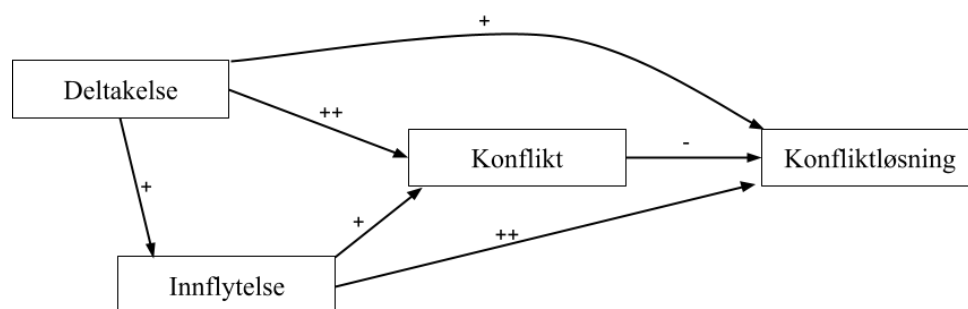
Konsultativ involvering tar utgangspunkt i at brukeren sitter på kunnskap som er viktig for kvaliteten på deler av sluttproduktet (Ives & Olson, 1986), og at informative metoder ikke er tilstrekkelig for at slik kunnskap kommer frem. Dette nivået sikrer at beslutningstakere forstår brukerens oppfatning (Damodaran, 1996), noe som kan forsvinne dersom brukeren ikke har forståelse for hvordan systemet påvirker sin kontekst (Suc, Prokosch & Ganslandt, 2009). Mekanismer og metoder som inngår som konsultativ involvering kan være intervjuer og evalueringsmøter (Damodaran, 1996).

Partisipativ involvering innebærer at brukeren har en aktiv rolle i prosjektet, slik at den tar del i designet av løsningen og planlegger prosessen (Damodaran, 1996). Det er dermed en form for involvering som er på et høyere nivå enn konsultativ involvering, da det dreier seg mer om prosessen som helhet enn enkelte elementer av den. At brukeren har innflytelse på designet øker sjansen for at endringen passer bedre til brukerens behov og arbeidsmetoder, og det er større sannsynlighet for at brukeren vil benytte og promotere endringen (Olson & Ives,

1986; Wilson et al., 1997). Partisipative metoder innebærer muligheter for å delta eller styre workshops, ta del i testing av prototyper, og med formelle anledninger til å komme med innspill og påvirke løsningen.

2.3.3 - Timing for brukerinvolvering

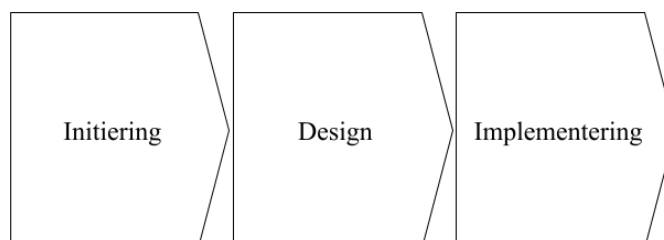
Tidspunktet for når brukerinvolvering i et prosjekt skjer har mye å si for den reelle innflytelsen brukeren har på løsningen (Damodaran, 1996; Bano & Zowghi, 2015). Tidlig brukerinvolvering blir ansett som et virkemiddel som både bedrer systemkvaliteten, og øker bruker- og kundetilfredsheten (Kujala, 2003). Robey og Farrow (1982) viser at involvering som fører til løsninger på et problem ikke er fundamentalt forskjellig fra involvering som fører til konflikter. De påpeker at konflikter kan være positivt, fordi de avdekker nye behov og dermed resulterer i en bedre endelig løsning. Brukerinvolvering og timing har mye å si for generering av konflikter, men også konfliktløsning. I deres studie har de skilt på involvering som *deltakelse* og *innflytelse*: deltakelse innebærer at brukeren tar del i prosesser rundt endringen; innflytelse innebærer at brukeren påvirker beslutningsprosessen. Dette kan knyttes til grad av involvering (Bano & Zowghi, 2015). Symbolsk involvering innebærer eksempelvis deltakelse, men ikke innflytelse. Deltakelse og innflytelse har forskjellig grad av bidrag til henholdsvis generering av konflikter og løsninger. Figur 2.7 illustrerer Robey og Farrows modell for dette, der alle relasjoner har en positiv sammenheng, bortsett fra konflikter, som ikke fører til egen løsning.



Figur 2.7: En konstruktiv konfliktmodell for brukerinvolvering (Robey & Farrow, 1982, s. 75)

Robey og Farrow (1982) skiller på tre steg i en utviklingsprosess: initiering, design (planlegging) og implementering. *Initieringsfasen* er tidsrommet fra ideen om et nytt system oppstår til det tas en formell beslutning om å fortsette med utvikling. *Designfasen* foregår fra

den formelle autorisasjonen til oppstart er tatt, til arbeidet med å forberede mottakende avdeling på å ta i bruk systemet starter. *Implementeringsfasen* starter i det designfasen er over, og er over når den mottakende avdelingen bruker systemet helt uten ekstern støtte fra utviklere, eksterne konsulenter og lignende. Fasene er distinkte, og følger hverandre slik som det vises på figur 2.8.



Figur 2.8: Utviklingsprosessens tre faser (Robey & Farrow, 1982)

Studien til Robey og Farrow viser at tidspunkt for involvering i de tre forskjellige fasene av en endringsprosess gir forskjellig utfall på mengden konflikter som oppstår. I initieringsfasen synes ikke deltakelse å ha direkte effekt på konflikter, mens innflytelse fra brukere fører til konflikt. I designfasen øker mengden konflikter gjennom deltakelse, mens konflikter forbundet med grad av innflytelse synker. I implementeringsfasen fortsetter denne trenden, og grad av innflytelse og deltakelse har nokså lik direkte effekt på konfliktnivået (Robey & Farrow, 1982). Deres funn forklares med at det skjer en læringsprosess blant brukerne, der deltakelse i begynnelsen fører til at brukerne blir mer komfortable til å komme med innspill etter hvert. Dette tillater at innflytelse i senere faser blir mer konstruktiv rettet mot en felles løsning. Liten innflytelse i en sen fase blir derimot frustrerende for de involverte, og fører til konflikt. En annen forklaring de kommer opp med, er at implementering dreier seg om mer kjente problemstillinger enn idégenerering, og dermed blir det lettere at konflikter kommer til overflaten i senere faser. Idégenerering er en mindre strukturert oppgave enn implementering (Edström, 1976), og Robey og Farrow argumenterer for at innflytelse fra brukere blir viktigere etterhvert i prosjektet / læringsprosessen, fordi selv om det fører til konflikt, fører det også til mer konstruktiv konfliktløsning. Et av hovedfunnene er imidlertid at deltakelse uten innflytelse direkte fører til konflikt, og i mindre grad konfliktløsning, i hver av fasene.

2.3.4 - Effektiv involvering

Skillet mellom brukerdeltakelse og innflytelse finner vi igjen hos flere forskere. Barki og Hartwick (1989) skiller på *brukerdeltakelse* og *brukerinvolvering*, der førstnevnte handler om aktiviteter som gjennomføres for å oppnå involvering, mens sistnevnte handler om en subjektiv opplevelse av involvering for brukeren. Damodaran (1996) skiller på *deltakelse* og *effektiv deltakelse*, der sistnevnte handler nettopp om innflytelse, hvilket hun argumenterer for at er viktig i designfasen for at brukerinvolvering skal lykkes. Robey og Farrow (1982) konkluderte sin studie med at deltakelse kun er effektivt dersom brukeren får ha *innflytelse*, og med det tillates å være en kilde til både konflikter og løsninger. Det er en vanlig utfordring at organisasjoner forsøker å gjennomføre brukerinvolvering, men begrenser det til deltakelse uten innflytelse (symbolsk involvering). Eksisterende forskning tyder imidlertid på at det er lite effektivt.

Det er flere svar i eksisterende litteratur på hva som gjør brukerinvolvering effektivt. Det første handler om hvilke mekanismer som bør benyttes på hvilket tidspunkt i prosessen. Hannington (2003) viser med sine studier at informative metoder er mest gunstig i initieringsfasen, slik at beslutningstakere får god oversikt over brukerbehov. Dette kan sees i sammenheng med Robey og Farrow (1982) sin konklusjon om at deltakelse (uten stor grad av innflytelse) er nyttig i begynnelsen, for å starte en læringsprosess hos alle parter. Dette bidrar til å kunne velge mer konsultative metoder senere i utviklingsprosessen. ettersom brukeren har mer forståelse og prosessen blir mer strukturert (Hannington, 2003). Overgangen til konsultative og etter hvert partisipative metoder i implementeringsfasen innebærer at brukeren får større innflytelse etter hvert som man nærmer seg implementering av løsningen. Hannington anbefaler å ha en overgang fra konsultative til partisipative metoder når prosessen beveger seg fra idégenerering til mer strukturerte beslutninger knyttet til implementering (Hannington, 2003).

Wilson et al. (1997) viser med sine studier at det er flere kriterier som skal til for at metodene som brukes skal lykkes. For det første må det være et representativt utvalg av brukere som er involvert; ikke kun utvalgt basert på faglig kunnskap, men også forskjellige aldersgrupper, ekspertiseområder og preferanser. For det andre må de involverte ha opplæring i endringsprosessen som en helhet, slik at de fort kan komme med relevant innspill for helheten. Det er viktig for at de skal kunne forstå når beslutninger blir tatt, slik at de kan ha

innflytelse på rett tidspunkt (Wilson et al., 1997). I tillegg bør brukere ha mulighet til å komme med sine innspill både individuelt og gjennom representasjon eller gruppemøter, der de får se og høre andres innspill. Videre skriver Wilson et. al. at involvering gjennom møter krever god planlegging for at møtene skal være effektfulle, og at brukerne blir mer motivert til å delta gjennom en personlig invitasjon snarere enn et tilbud om å delta som gjelder alle. Til sist forklares det at brukerne må oppleve at innspillene har en effekt, gjennom at det en tydelig tilbakemelding om at innspillet har blitt prosessert og har hatt en viss innflytelse (Wilson et. al, 1997). Det holder altså ikke med symbolsk involvering, men må i stedet vises til en grad av innflytelse (Bano & Zowghi, 2015).

Involvering kan også styrkes med det Damodaran kaller *infrastruktur for brukerinvolvering* (Damodaran, 1996). Denne infrastrukturen er et sett rutiner for hvordan brukerinvolvering skal foregå i et prosjekt. Kritiske elementer for å oppnå dette er utvalg av representanter, fasilitering fra ledere på forskjellige steder i organisasjonen og formell opplæring eller kompetanseheving. Infrastruktur for brukerinvolvering kan også innebære etablering av roller i styringsgrupper eller rådgivende organer, design-teams eller faste presentasjoner. Utvalg av og tilrettelegging for representanter er i følge Damodaran en av de mulige fallgruvene ved brukerinvolvering, da involvering i et prosjekt kan gå utover daglig drift. Mangel på kompetanseheving er en annen fallgrube, da det å kunne representere sine kollegaer krever både forståelse for deres problemstillinger, og forståelse for systemet som helhet (Damodaran, 1996).

Effektiv brukerinvolvering handler altså om brukeres mulighet til å ha innflytelse på en utviklingsprosess. Beslutningene som tas underveis kan på den måten bli påvirket av brukere. Det å ha innflytelse over et av stegene i beslutningsprosessen – enten det er å etablere informasjonsgrunnlaget, prosessere eller gjennomføre – er å ha en viss innflytelse over hele beslutningsprosessen (Mintzberg, 1978). Derfor kan det argumenteres for at all form for involvering har potensiale for reell innflytelse på beslutninger.

3 - Metode

I dette kapittelet forklares og begrunnes valg av forskningsstrategi, -design, -metode og analysemetode. Med dette forsøker vi å kartlegge oppgavens styrker og svakheter. Metodene som er brukt i denne oppgaven baserer seg i stor grad på *Social Research Methods* av Bryman (2016), men også Aksel Tjora (2012), Yin (2003, 2014) og enkelte andre som har bidratt til forskningsmetode innen organisasjonsteori. Forskningsstrategien har vært kvalitativ, som tillater større muligheter for å gå i dybden (Bryman, 2016) på involveringsmetoder som kan hente ut kontekstuell kunnskap hos mellomledere. Vi har valgt å gjøre datainnsamling gjennom et enkelt case-studie, som har gjort det mulig for oss å forstå valg som er tatt uten å bruke for mye tid på å sette oss inn i flere komplekse caser (Yin, 2014). Forskningsmetoden har basert seg på semistrukturerte intervjuer av mellomledere i caseorganisasjonen. Det lot oss tilpasse intervjuene dersom respondentenes svar var av spesiell interesse, samtidig som vi har holdt fokuset rettet mot forskningsområdet (Tjora, 2012). Analysen har delvis blitt gjort underveis i datainnsamlingen. Det har bidratt til å kartlegge oppdøkkende konsepter som har gjort det mulig å justere oppgavens retningsvalg underveis i datainnsamlingen (Bryman, 2016).

3.1 - Forskningsstrategi

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven dreier seg om hvorvidt mellomlederes kontekstuelle kunnskap er av verdi for utvikling av fellestjenester, og har en utforskende tilnærming. Gjennom datainnsamling, analyse og diskusjon forsøker oppgaven å gi et svar på hvordan organisasjoner bør involvere sine mellomledere i endringsprosesser knyttet til utvikling av fellestjenester. Målet med oppgaven er altså å utvikle og nyansere teori med utgangspunkt i data. Vi har hatt en kvalitativ forskningstilnærming, basert på en stegvis deduktiv-induktiv metode (Tjora, 2012). Dette tillot oss å iterere over forskningsprosessen med teoriutvikling, datainnsamling og fortolkning (Bryman, 2016). Et svar på forskningsspørsmålet innebærer behov for data som gjør det mulig å fange opp detaljer og mekanismer som ikke er åpenbare. Kvalitative data er godt egnet i slike sammenhenger, ifølge Graebner, Martin og Roundy (2012). Slike data gjør det mulig å fange opp mer enn det som er enkelt tilgjengelig og observerbart i en organisasjon, slik at vi kunne gå mer i dybden på hva som var meningen bak

valgene som er tatt om involvering (Bryman, 2016). På den måten har vi kunnet undersøke kausale forhold i de organisatoriske prosessene og tolket dataene for å utvikle teori.

3.2 - Forskningsdesign

Fordi forskningsspørsmålet er av utforskende art og tar for seg et dagsaktuelt tema anser vi det som passende med casestudie (Yin, 2003; 2017). En begrensning ved valget av casestudie er at overførbarheten til det generelle kan være svak (Eisenhardt, 1989). Fordi det er krevende å finne flere caser som har like nok omgivelser til å kunne sammenliknes (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989) ser vi det som mest passende med et enkelt case-studie. Valget gjør det mulig for oss som forskere å gå mer i dybden på tematikken, og vil lettere kunne sammenliknes med andre studier enn ved valg av et multi-case studie (Bryman, 2016), slik at det lettere kan benyttes i videre forskning.

Fordi oppgaven ønsker å studere hensiktsmessig involvering av mellomledere og bygge teori som er anvendelig for statlige virksomheter som utvikler fellestjenester er det ønskelig med en representativ case (Bryman, 2016). Formålet er ikke først og fremst å bli kjent med en spesifikk organisasjon, men å få innsikt i et generelt problem, som tilsvarer det Stake (2005) kaller et instrumentelt casestudie. Innsikt i selve caset vil dermed være et middel for å nå målet. Et viktig kriterium for denne forskningen var derfor å finne et case som ikke ble for spesifikt til en situasjon for enkelte statlige virksomheter, men samtidig med elementer som er særegent for staten. Det vil si at vi ønsket et case der utvikling av fellestjenester leder til sentralisering og standardisering av funksjoner som eksisterer på tvers av fagområder og geografisk plassering.

For å styrke kredibiliteten hadde det vært fordelaktig med et langsgående studie (Bryman, 2016), men grunnet kort tidshorison valgte vi å basere forskningen på et episodisk stillbilde av en prosess. Begrensningene dette ga for datainnsamlingen var at vi ikke fikk sjansen til å studere effektene av involveringen over tid. Dermed ble kriteriene for valg av case at det skulle være noe der vi kunne studere representative samtidshendelser i en endringsprosess for ordinære funksjoner i en statlig virksomhet som vi kunne knytte opp mot teori rundt forskningsspørsmålet.

Denne oppgaven bruker prosjektet BOTT Økonomi og Lønn (heretter BOTT ØL) på NTNU som caseorganisasjon. Offentlige universiteter blir betegnet som gode forskningsobjekter i studier om strategiske prosesser (Gioia & Chittipeddi, 1991), da de har komplekse strukturer, mange heterogene mål og underlagt politiske initiativ som tvinger dem inn i endring. Dette stemmer godt med BOTT ØL på NTNU, som er et omfattende standardiserings- og digitaliseringsprosjekt målt i tid, struktur og antall involverte. Resultatet av prosjektet vil ha stor innvirkning på NTNU som organisasjon, og store deler av organisasjonen er involvert i prosjektet. Det anses dermed som en godt egnet caseorganisasjon for å besvare forskningsspørsmålet.

3.3 - Forskningsmetode

Datainnsamling i oppgaven har skjedd i form av intervjuer av mellomledere ved NTNU, som i større eller mindre grad blir påvirket av BOTT ØL. Vi valgte intervjuer fordi det er en fleksibel metode for datainnsamling, og gir mulighet for innsikt i virkelighetsforståelsen til intervjuobjektene. Vi vil her utdype hvordan intervjuene ble utformet og gjennomført, og hvordan utvalget av respondenter er gjort.

Intervjuene vi har gjennomført har vært semistrukturerte. Samtalene har dermed vært knyttet til noen overordnede hovedtema, men med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og utrede enkelte situasjoner som har dukket opp i møte med intervjuobjektene (Bryman, 2016). Det ga oss en fleksibilitet til å rette samtalen mot det som var av størst interesse for forskningsspørsmålet (Kvale, 1983).

Vi valgte å åpne intervjuet med enkle spørsmål om respondentenes rolle og arbeidshverdag for å skape en avslappet atmosfære i intervjusettingen (Tjora, 2012). Dette ga større rom for at respondentene kunne reflektere over sine erfaringer og dele personlige historier som satte oss mer inn i konteksten til intervjuobjektet (Tjora, 2012; Kvale, 1983). Intervjuobjektene hadde fått tilsendt en beskrivelse av forskningsområdet på forhånd, med den hensikt om å skape trygghet (Kvale, 1983). Intervjuguiden inneholdt stikkord til hvert spørsmål, slik at det skulle være enkelt å plukke opp det informantene fortalte og knytte det opp mot faglige konsepter, for så å kunne stille oppfølgingsspørsmål rundt det. Underveis i intervjufasen ble det tydeligere for oss hvilke konsepter som var av størst interesse for forskningen. En utforskende tilnærming lot oss tilpasse oppfølgingsspørsmålene til konseptene vi forstod at intervjuobjektet hadde mye tanker rundt (Kvale, 1983).

Spørsmålene vi stilte var av forskjellig art, og der vi forstod at vi hadde truffet noe som var av interesse for forskningen, kunne vi etter hvert i intervjuet rette oss mot mer og mer direkte, gravende og fortolkende spørsmål (Bryman, 2016). Dette gjorde at intervjuobjektet ga oss mer konkret data om et konsept. I etterkant av intervjuet tok vi notater om hvordan intervjuet gikk, hva som var det viktigste å ta med seg, og drøftet intervjuobjektets intensjon med forskjellige svar. Etersom vi var to personer som kunne drøfte dette sammen, ble det lettere å se om vi begge hadde lik situasjonsforståelse, hvilket øker kredibiliteten til tolkningene (Bryman, 2016).

Intervjuene hadde noe varierende varighet, men lå til vanlig på 40 - 60 minutter. Vi fokuserte på å komme i dybden på temaene i god tid før informanten begynte å tenke at intervjuet nærmet seg slutten, da det er vanlig at informanter begynner å begrense sine svar når de blir utslitt (Bryman, 2016). Intervjuene ble gjennomført digitalt over *zoom.us*, et verktøy ansatte ved NTNU er godt kjent med. Fordi ansatte ved NTNU har blitt godt vant med digitale møter, da det i praksis var standard i hele 2020 og frem til intervjuene fant sted i mars-april 2021, opplevde vi at intervjuene gikk naturlig for seg uten å bli begrenset av det digitale verktøyet (Bryman, 2016). Lyden fra intervjuet ble tatt opp ved hjelp av *zoom.us* sin lydopptaksfunksjon, etter muntlig godkjenning fra intervjuobjektene. De fleste intervjuobjektene hadde jobbet på NTNU i flere år, og var dermed kjent med å samarbeide med studenter og hadde vært med på intervju i forbindelse med masteroppgaver før. Det gjorde at vi ikke opplevde at respondenten begrenset sine utsagn, slik som kan være en konsekvens av lydopptak fremfor å ta notater (Tjora, 2012). Lydopptakene ble transkribert, og eventuelt kroppsspråk som ikke fremkom av lyden (som nikking og risting på hodet) ble notert i transkripsjonen. Notater av kroppsspråk hjalp oss med å forstå hensikten til respondentene, da de i enkelte tilfeller kunne "himle med øynene", eller riste på hodet mens vi spurte om de hadde vært involvert i forskjellige deler av endringsprosessen med BOTT ØL.

I utvalget av respondenter benyttet vi oss av hensiktsmessig utvelgelse og snøball-metodikk (Goodman, 2011). Vi fikk i første omgang anbefalt en kontaktperson sentralt i BOTT av vår veileder. Vedkommende tipset oss til å ta kontakt med en mellomleder på NTNU med stor kunnskap om BOTT ØL-prosjektet på NTNU. En slik utvelgelse ble vurdert som hensiktsmessig, da vi trengte informanter med innsikt BOTT ØL og involveringsarbeidet som har foregått der. Gjennom kontakt med aktuelle mellomledere ved NTNU ble vi anbefalt

andre mulige kandidater som var aktuelle for oppgaven. En styrke med snøballmetoden slik den ble brukt her var at mellomlederne vi snakket med både satt med kunnskap om forskningsområdet og hadde nettverk ut i organisasjonen, ettersom andre aktuelle respondenter hadde anbefalt å snakke med dem. En svakhet kan være at vi blir utsatt for *sample bias* (Bryman, 2016), som kan resultere i mindre grad av representativt utvalg av mellomledere. Årsaken til at mange av mellomlederne hadde blitt anbefalt til oss var at de også hadde formelle roller i BOTT-prosjektet. Flere hadde vært i styringsgruppen i forbindelse med mottakelsen av BOTT ØL, eller vært involvert i tidligere faser gjennom workshops og høringer, og dermed satt de på mer kunnskap enn det vi kan anta at den gjengse mellomleder på NTNU hadde. En begrensning ved dette kan være at vi ikke fikk svar som representerte en typisk mellomleder på NTNU, men vi argumenterer for at det samtidig ga oss dypere innsikt i casen og data som var av høy kvalitet og troverdig. Det vil likevel påpekes enkelte punkter i analyse- og diskusjonskapitlene der vi mener utvalget av respondenter kan ha hatt påvirkning på svarene vi har fått.

Mellomlederne vi snakket med var også på forskjellige ledernivå på NTNU, der det skilles på nivå 1, 2 og 3. Antall informanter på hvert nivå kan sees i tabell 3.1.

Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
3	4	3	10

Tabell 3.1: Intervjuobjekter per ledernivå på NTNU

Med 10 intervjuobjekter trodde vi at vi skulle være dekket hva gjaldt mellomlederens perspektiv på prosjektet, da vi i utgangspunktet så for oss å holde 8-10 intervjuer. Etter hvert ble det tydelig at forskjellene mellom holdninger på ledernivåene var så store at det kunne vært gunstig med en bredere sample. Spesielt på nivå 3 var det svært mange forskjellige holdninger og interessante perspektiver blant mellomlederne. I den gruppen skulle vi gjerne ha jobbet mer for å oppnå *datametning* (Bryman, 2016), men det ville krevd mer tid.

Når det gjelder etiske vurderinger av forskningen, anser vi det som lite risikabelt at studiet kan innebære noen alvorlige etiske problemstillinger (Yin, 2014). Det har ikke vært nødvendig å moderere noen av informantene i språk eller uttrykk, og ingen involverte har

vært utprøvd på intime spørsmål om private forhold. Respondentene blir kun presentert ved hvilket ledernivå de tilhører. Det er en viss sjanse for at enkelte ansatte ved NTNU kan gjøre antagelser om hvilke respondenter som har vært involvert, men ved å ikke nevne spesifikke navn på institutt, fakultet eller avdeling respondenten tilhører, vil vi anse risikoen som lav. Alle respondentene fikk tilsendt informasjonsskriv / samtykkeskjema utformet etter mal fra NSD, og ga muntlig samtykke i begynnelsen av intervjuet. NSD har godkjent vår søknad om behandling av persondata, i tråd med retningslinjer fra NTNU. Søknad, godkjenning og informasjonsskriv kan sees over i vedleggene tilknyttet oppgaven.

Med et kvalitativt studie har vi hatt fokus på å benytte forskningsmetoder som gir oss størst mulig grad av *troverdighet*, som innebærer *kredibilitet*, *transformabilitet* / *overførbarhet*, *avhengighet* (*dependability*) og *konfirmabilitet* (Bryman, 2016; LeCompte and Goetz 1982; Kirk and Miller 1986).

Begrensningene ved studiens **kredibilitet** er først og fremst knyttet til et nokså lite datagrunnlag, da vi baserer våre funn på kun 10 intervjuer, mens det er hundrevis av mellomledere på NTNU. Dermed kan slutninger vi trekker om mellomlederens innsikt eller involvering være på tynn is. Likevel kan kredibiliteten styrkes ved at utsagn fra hver enkelt respondent og forskernes tolkninger har blitt drøftet opp mot utsagn fra andre respondenter. På den måten har vi brukt datagrunnlaget for å bygge innsikt i hvorvidt respondentenes syn er representative. Studiens **transformabilitet** knytter vi opp mot størrelsen på caseorganisasjonen. Da studien dreier seg om en stor virksomheter med flere hundre ansatte, og dermed mange ledernivåer, ser vi at studien først og fremst er gyldig sammenliknet med komplekse organisasjoner. Slike organisasjoner har utfordringer som kan skille seg fra de for mindre organisasjoner, blant annet fordi koordineringsmekanismene internt i virksomheten fungerer på en annen måte (Mintzberg, 1978). Oppgaven drøfter ikke dette skillet i stor grad, så det kan stilles spørsmål ved hvorvidt funnene er overførbare til mindre organisasjoner. Vi har bevisst valgt et case som omhandler standardisering av økonomi- og lønssystemer fordi det er noe alle store virksomheter håndterer, og dermed er det troverdig at transformabiliteten styrkes. **Avhengigheter (dependability)** ved oppgavens funn kan gjøre det vanskelig å komme frem til liknende resultater ved en tilsvarende studie (Bryman, 2016). Denne oppgaven var avhengig av datainnsamling fra et relevant case, men utover det har det vært lite som hindrer andre studier fra å kunne forske på liknende problemstilling.

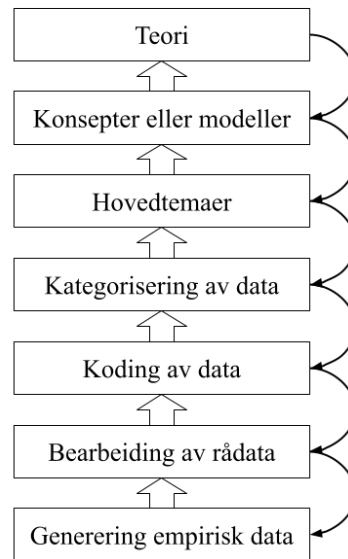
Konfirmabilitet er risikoen for at forskningen har blitt farget av oss som forfattere, og dermed et spørsmål om hvorvidt forskningen er objektiv eller ikke. Som tidligere

medforfattere i fordypningsprosjekt i Strategisk Endringsledelse gikk vi inn i arbeidet med denne oppgaven med noen felles syn og teorier. En del av vårt tidligere arbeid dreide seg om gevinstrealiseringen som kommer av desentralisering og autonomi hos ledere på lavere nivå. Det har vært motivasjon for å skrive om involvering av mellomledere i et større prosjekt. Dermed kan vårt utgangspunkt ha hatt en effekt på både litteratursøk, innsamling av data og analyse som kan ha farget oppgaven (Bryman, 2016). Vi har forsøkt å løsrive oss fra tidligere hypoteser for å ha en mest mulig utforskende fremgang til forskningsspørsmålet slik at vi unngår at slike holdninger farger synet vårt.

3.4 - Analysemetode

Datainnsamlingen resulterte i store mengder kvalitativ data i form av transkribert tekst, som siden har blitt analysert med den hensikt å oppnå innsikt til å besvare forskningsspørsmålet (Bryman, 2016). Etersom kvalitativ data i sin form ofte er ustrukturert, har det vært nødvendig å velge en analysemetode som er anvendelig i akkurat dette studiets tilfelle; det er ikke klare metoder for hvordan dataanalysen skal gjennomføres (Bryman, 2016). Det vi anså som mest hensiktsmessig var derfor å benytte oss av en utforskende metode basert på stegvis-deduktiv-induktiv (SDI-) metode av Tjora (2012), som kan vises i figur 3.1.

Gjennom iterativ bruk av trinnene i SDI-metoden lot vi prosessen utvikle seg underveis, slik at vi flyttet oss frem og tilbake mellom bearbeiding av rådata og kategorisering. Analysen ble nemlig delvis gjort løpende mellom intervjuer, da vi videreutviklet koder og kategorier fortløpende mens vi transkriberte. Kodene var en kombinasjon av faglige uttrykk og tekstnær koding (Tjora, 2012) av konsepter vi ervervet oss underveis. Sistnevnte form gjorde at vi ikke oversatte respondentenes utsagn til egen forståelse i for stor grad (Kvale, 1997). Etter intervjufasen ble kategoriene grunnlag for hovedtemaer som rådataen ble sortert etter. Vi benyttet oss av vanlige tekstbehandlingsprogrammer (Word) med mulighet for å markere i forskjellige farger og legge inn kommentarer. Valget av en slik enkel løsning gjorde det noe vanskeligere å ha oversikt over rådata sammenliknet med bruk av verktøy for behandling av kvalitativ data (Bryman, 2016), men det hjalp oss samtidig med å beholde en utforskende tilnærming til analysen. En fleksibel tilnærming til koding og kategorier lot oss være åpen for å tolke hvert enkelt utsagn i sin egen betydning (Tjora, 2012).



Figur 3.1: Modell for stegvis-deduktiv-induktiv metode (Tjora, 2012, s. 175)

Tolkningen av hvert enkelt utsagn fra respondentene ble gjort av begge forskerne bak denne oppgaven, for å minimere sjansen for at et utsagn ble mistolket eller misforstått, noe som omtales som *inter-observasjonskonsistens* (*inter observer consistency*) (LeCompte & Goetz, 1982). Da begge hadde deltatt på intervjuene, gjorde det tolkningene mer troverdige. Det muliggjorde at vi kunne drøfte betydningen av forskjellige sitater opp mot hverandre, og dermed oppnå større innsikt.

Tolkningene er delvis knyttet opp mot teorigrunnet fra forrige kapittel, og delvis opp mot konsepter som har dukket opp induktivt gjennom analysen. Teoriutviklingen har skjedd som en iterativ prosess mellom utvikling av teorier fra faglitteraturen og empirinære konsepter som har dukket opp underveis, noe som styrker teoribygging som er basert på casestudier (Eisenhardt, 1989).

I kapittel 4.3 analyseres endringsprosessen caseorganisasjonen gjennomfører fra et overordnet perspektiv. Her vil fasene i en utviklingsprosess (initiering, design og implementering) (Robey & Farrow, 1982), samt Lunenburgs steg i beslutningsprosessen (Lunenburg, 2010) benyttes som rammeverk. I kapittel 4.4 kartlegger vi mellomlederes kontekstuelle kunnskap som er av relevans for utvikling av fellesløsninger, og har i hovedsak tatt utgangspunkt i konsepter fra litteraturen til Wooldridge (2008 & 1992), Keys & Bell (1982), Mumford (2007), Nordhaug (1998), Hope (2015) og Balogun (2004). Rammeverket vi benytter er Wooldridge sin forståelse av mellomlederen som en med operasjonell

kunnskap, men fremdeles tilgang til det strategiske toppnivået, Keys & Bell sin distinksjon av mellomlederens fire ansikter i organisasjonen, Mumford sine 4 lederkompetanser, Nordhaug sin beskrivelse av organisasjonsspesifikk kompetanse, Hope sin modell av mellomlederens 5 funksjoner ved endring og Balogun sin beskrivelse av sensemaking og sensegiving. I kapittel 4.5 analyserer vi hvordan involvering av mellomledere har foregått i caseorganisasjonen. Denne analysen benytter teorigrunnet vi har presentert om involvering som koder. Dette innebærer fasene for involvering (initiering, design og implementering) fra Robey og Farrow (Robey & Farrow, 1982), og mekanismer (informativ, konsultativ og partisipativ) samt infrastruktur for involvering (Damodaran, 1996). Dette representerer altså *når* og *hvordan* involvering har foregått.

I tillegg til intervjuer med intervjuobjektene hadde vi også uformelle samtaler med andre informanter, blant annet sentralt i det nasjonale BOTT-prosjektet som hadde vært med lenge. Samtalene med disse informantene var langt mer ustrukturert enn intervjuene, og de ble heller ikke tatt opp eller transkribert. Disse samtalene ga oss innsikt som kan ha farget holdningene våre i forbindelse med analysen. Dette ser vi dog på som positivt for kvaliteten på analysen, da det har hjulpet oss med å oppnå en viss forståelse for et nokså komplekst standardiseringsprosjekt på kort tid. For at leseren selv skal kunne vurdere overførbarhet til andre organisasjoner, har vi valgt å gi en fyldig casebeskrivelse, som gjør det lettere å forstå hvordan funnene kan anvendes i andre kontekster (Bryman, 2016). En slik beskrivelse av BOTT ØL på NTNU vil fremkomme som første delkapittel i analysekapittelet.

Dataen er selektivt presentert i oppgavens delkapittel 4.3 - 4.5, der enkelte utdrag fra de transkriberte intervjuene blir lagt frem for å tolkes eller begrunne et poeng. Det gjør at leseren får en forståelse for hvordan vi har tolket rådata ved å se sitater med egne øyne (Tjora, 2012). Sitatene er ofte utdrag av lengre utsagn, som dessuten er i en kontekst i samtalen. Vi har forsøkt å kort redegjøre for konteksten der det er nødvendig for å forstå utsagnet, og i tillegg utdypet vår fortolkning av enkelte sitater der det er stort fortolkningsrom og lett å mistolke utsagnet.

4 - Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere funnene våre fra dataanalysen. Kapitlet gir vår tolkning av informasjonen fra caseorganisasjonen og informantene. Først vil caseorganisasjonen bli beskrevet med den bakgrunnsinformasjonen som er tilgjengelig fra dokumenter og nettsiden til BOTT. Videre vil vi legge frem våre funn fra intervjuene som er gjennomført, ved å drøfte hvordan mellomlederne har blitt involvert og hvilken kontekstuell kunnskap de innehar som er relevant for prosjektet.

4.1 - Casebeskrivelse

Før vi presenterer analysen av datainnsamlingen som er gjort, gis her en fyldig empirisk beskrivelse av caseorganisasjonen BOTT ØL på NTNU, i den hensikt å gi et grunnlag for leseren til å vurdere overførbarheten i funnene som legges frem. BOTT ØL kan betraktes som en instans av konteksten vi presenterte i innledningen, ettersom det er et tiltak med formål om å utvikle fellesløsninger for statlige virksomheter.

Bakgrunn

I forbindelse med at flere kontrakter tilknyttet økonomi-, lønns-, bestillings- og faktureringssystemer hadde utløp i 2018 ble det gjennom BOTT bestemt at de fire involverte universitetene skulle gå sammen om anskaffelser av nye digitale løsninger (NTNU, 2017). At man ønsket å anskaffe disse systemene sammen hadde sammenheng med Kunnskapsdepartementet (heretter KD) sin Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren for 2017-2021, som gir BOTT et spesielt ansvar for å se på løsninger som kan brukes av hele universitets- og høyskolesektoren (KD, 2017). Behovet for felles digitale løsninger begrunner KD på følgende vis:

“Som hovedprinsipp skal støtteoppgaver realiseres som fellestjenester hvis det kan dokumenteres at dette gir økt kostnadseffektivitet eller bedre tjenester. Infrastruktur og tjenester ut over de fagnære (forskning og utdanning) skal søkes organisert som fellestjenester og benyttes av alle aktuelle institusjoner. I dag forvaltes og leveres basis IKT-tjenester som maskinvare, programvare, nettverk, fasiliteter og andre sentrale komponenter som støtter tjenesteleveranser til brukerne, i stor grad lokalt, til

tross for at det er lite behov for lokal tilpasning og et stort potensial for fellestjenester.” (KD, 2017, pkt 5.4.3).

I utgangspunktet skulle utviklingen av det nye digitale systemet ut på anbud, i tråd med vanlig praksis i norsk offentlig sektor. På oppfordring fra Finansdepartementet (heretter FD) ble det imidlertid igangsatt en prosess for å vurdere om Direktoratet for Økonomistyring (heretter DFØ), kunne fungere som leverandør av systemet. Dette gjengis i KDs digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren):

“I forbindelse med at BOTT har behov for å fornye sine løsninger er det dialog mellom BOTT, DFØ, Kunnskapsdepartementet og Finansdepartementet for å utrede om DFØ i større grad kan komme inn som en leverandør av lønns- og regnskapssystemer til BOTT. Hovedutfordringen er å avklare om det er aktuelt for Finansdepartementet og DFØ å utvikle og investere i løsninger som er robuste nok til å takle kompleksiteten i UH-institusjonene.” (KD, 2017, pkt 5.4.3 - Faktaboks “Fellestjenester”).

Fordi dette var et avvik fra standard praksis der offentlige virksomheter kan sammenligne med andre løsninger på markedet, var det kontroversielt at Finansdepartementet kom med denne forespørselen til Kunnskapsdepartementet. I et intervju med Anbud365.no i februar 2021 påpeker dog en representant for Finansdepartementet at det endelige valget om å bruke DFØ som leverandør var opptil universitetene selv (Hovland, 2021).

I praksis medførte dette en rekke møter mellom BOTT, KD, Finansdepartementet og DFØ gjennom høsten 2017 for å kartlegge DFØs kompetanse og utarbeide en samarbeidsstrategi for BOTT og DFØ (NTNU, 2017). Økonomidirektør Per Arne Foshaug ved Universitetet i Bergen forklarer resultatet av denne prosessen i et intervju gitt i februar 2021:

“DFØ er et direktorat underlagt Finansdepartementet som leverer lønns- og regnskapstjenester til ca 90 % av statsforvaltningen. [...] Etter en forstudie ble det avklart at DFØ kunne innfri BOTTs behov gjennom en tilpasning av sin systemportefølje. Med utgangspunkt i DFØs mandat fant BOTT det naturlig å velge DFØ som leverandør og ikke avvike fra statens policy på dette området.” (Hovland, 2021)

For NTNU sin del bemerkes det at BOTT ØL er en av minst tre (store) endringsprosesser med bakgrunn i offentlige reformer og vedtak de siste årene. De andre to er fusjonen med Høgskolene i Sør-Trøndelag, Gjøvik og Ålesund (KD, 2014), samt avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (FAFO, 2019).

Organisasjonsbeskrivelser

BOTT

BOTT er et samarbeid mellom universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø med hensikt om felles anskaffelse av nye digitale løsninger. BOTT er gitt et ansvar fra KD om å se på løsninger som kan brukes av hele universitets- og høyskolesektoren. BOTT har flere pågående prosjekter. I skrivende stund er disse henholdsvis “saksbehandling og arkiv”, “økonomi og lønn”, “felles HR-system” og “felles IAM”. Alle prosjektene BOTT gjennomfører har sitt mandat fra UDIR-BOTT, som består av de fire universitetsdirektørene (UiO, 2019).

BOTT ØL

BOTT ØL er altså et av de pågående prosjektene i BOTT-samarbeidet. Prosjektet eies av UDIR-BOTT og har en styringsgruppe bestående av elleve personer. Fire av disse er direktører i sentraladministrasjonen ved hvert av universitetene og en er prosjektleder i BOTT. De seks resterende er alle direktører i DFØ(BOTT ØL, 2018).

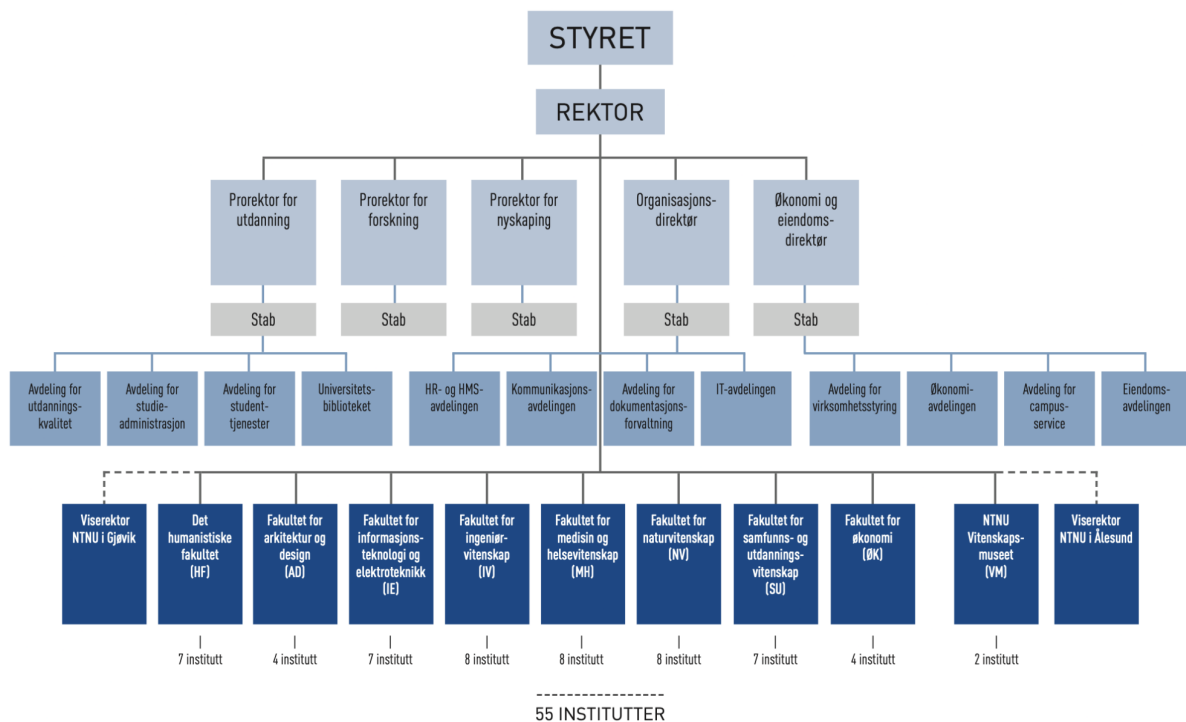
I den opprinnelige strategien for BOTT ØL fra 2017 (Styringsgruppen BOTT ØL, 2017) opplyses følgende ambisjoner:

- *“Innen 1. januar 2018 skal BOTT ha etablert et formalisert samarbeid og forpliktende avtaler knyttet til felles føringar som på sikt vil kunne gi konkrete administrative effektiviseringsgevinster.”*
- *“Innen 1. januar 2020 skal BOTT ha anskaffet, innført og tatt i bruk nye felles systemer innen økonomi og HR basert på felles arbeidsprosesser.”*
- *“Fra 2020 skal hvert universitet være i stand til å realisere konkrete målsettinger om årlig kostnadsreduksjon knyttet til ansettelse og arbeidsprosesser innenfor HR og økonomi.”*

Fra ambisjonene kommer det tydelig frem at formålet med BOTT ØL er å utvikle fellestjenester som skal føre til effektivisering, hvilket er i tråd med regjeringens digitaliseringsstrategi (KMD, 2019).

NTNU

NTNU er Norges største universitet, med omtrent 42 000 studenter og 7400 årsverk fordelt på 8 fakulteter i Trondheim, NTNU Vitenskapsmuseet og avdelingene i Gjøvik og Ålesund, som illustrert i organisasjonskartet i figur 4.1. NTNU operer med tre ledelsesnivåer: sentralt, fakultetsnivå og instituttnivå. Disse omtales heretter som henholdsvis nivå 1, nivå 2 og nivå 3.



Figur 4.1: Organisasjonskart NTNU (NTNU, 2021a)

På NTNU finnes det en rekke forskjellige råd og utvalg. En fullstendig oversikt finnes på NTNU sine nettsider (NTNU, 2021a).

Styret er NTNUs øverste ledelsesorgan, og består av fire eksterne og syv interne medlemmer. De interne medlemmene representerer vitenskapelig ansatte, teknisk-administrativt ansatte og

studentene. Styret har ansvaret for å ansette rektor, som fungerer som daglig leder og rapporterer direkte til styret (NTNU, 2021a).

Ved fakultetene er øverste ledelsesorgan fakultetsstyrene, som i likhet med NTNUs styre har eksterne og interne medlemmer, der de interne er fordelt på vitenskapelige og administrativt ansatte, i tillegg til studentrepresentanter. I tillegg er det ved fakultetene instituttleder møte og administrative lederforum (ALF). Disse er mindre formelle møter, der vitenskapelig ledelse og administrativt ansatte møtes regelmessig for å diskutere og informere om relevante saker.

Medvirkning og medbestemmelse på NTNU

I 2020 la FAFO frem en rapport med navnet “Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU” (Svalund et al., 2020). Vi vil her kort presentere noen av hovedfunnene i denne rapporten for å belyse NTNU som organisasjon og bygge opp under den fylldige empiriske beskrivelsen av caseorganisasjonen.

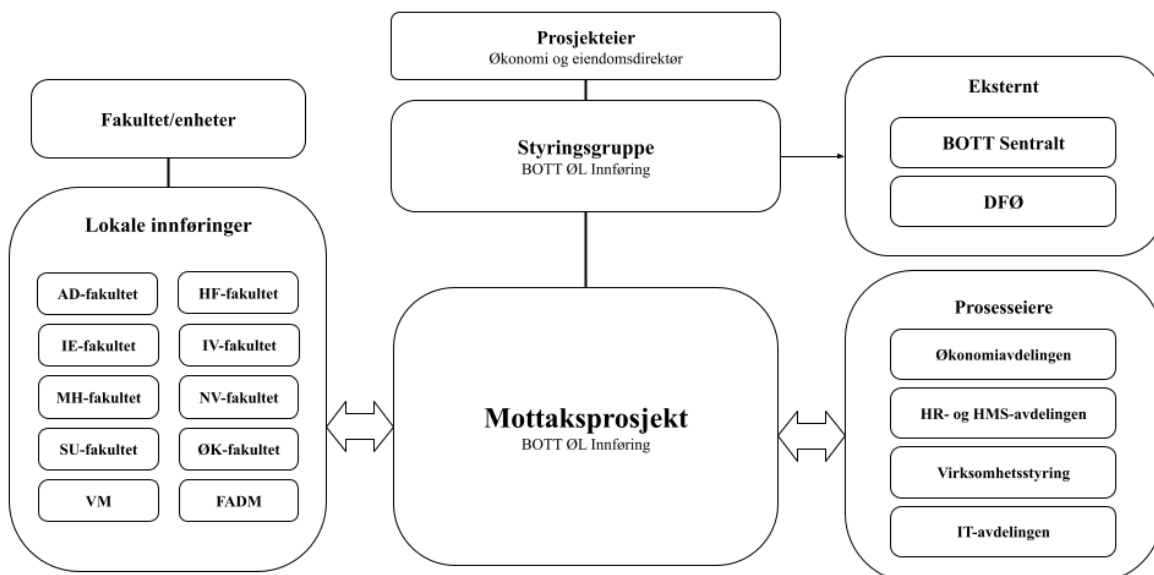
Rapporten påpeker at viktige idealer ved NTNU tradisjonelt har vært akademisk frihet, løs sammenkobling og høy lokal autonomi. Idealet om akademisk frihet står fortsatt sterkt, men løs sammenkobling og autonomi er utfordrende å etterleve i en stadig større organisasjon. Dette kan gi utslag i at det er vanskelig å engasjere ansatte i strategidebatter, og at det har vært flere episoder med utspill i media i stedet for å gå “tjenestevei” når ansatte er misfornøyde med strategivalg. Det påpekes også at det sentrale ledelsesnivået er blitt viktigere, og at flere prosesser sentraliseres. Det understrekes likevel at ansatte opplever stor jobbautonomi, både tilknyttet faglig arbeid og styring av egen arbeidssituasjon (Svalund et al., 2020).

Det fremkommer også at styringen ved de forskjellige fakultetene og instituttene er noe ulik. Det finnes mange forskjellige medvirkningsarenaer (allmøter, faggrupemøter, administrative lederforum med mer). I praksis blir graden av påvirkning fra en medvirkningsarena styrt av faktorer som hyppighet i møter, hvilke saker som diskuteres og informasjonsflyten mellom de som deltar på møtene og resten av instituttet og/eller fakultetet. Det påpekes at disse medvirkningsarenaene fungerer rådgivende for instituttleder, som sjelden vil gå imot en samlet ledergruppe. Til sist bemerker vi at rapporten påpeker at ansattes opplevelse av sin leder har en tett sammenheng med deltakelse i beslutningsprosesser, altså at de ansatte som er mest deltakende i beslutningsprosesser er mest fornøyde (Svalund et al., 2020).

Mottaksprosjekt ved NTNU

Mottaksprosjektet ved NTNU har ansvar for å sikre en sømløs overgang til nye digitale systemer innen 1. januar 2022. Dette skal skje på bakgrunn av en gjennomgang av BOTTs standardiserte roller og prosesser, som resulterer i et løsningsforslag på hvordan disse kan implementeres på best mulig måte. I tillegg skal det utarbeides felles mål på NTNU for hvordan funksjonene skal se ut i 2025, slik at målbildet er i tråd med NTNUs strategi og BOTTs føringer. Det skal også drives kompetanseheving og opplæring på de nye systemene (NTNU, 2021b).

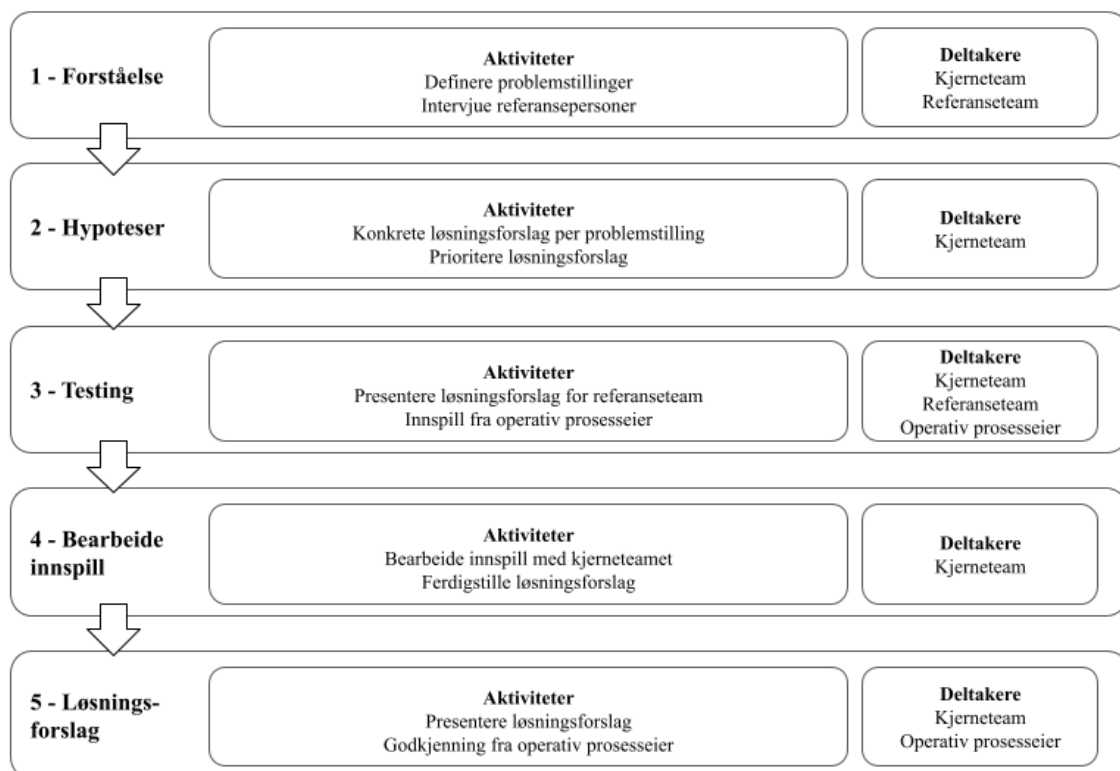
Prosjekteier for mottaksprosjektet er økonomi- og eiendomsdirektør ved NTNU. Prosjektet styres av en styringsgruppe, som kommuniserer med BOTT sentralt og DFØ og rapporterer til økonomi- og eiendomsdirektør (NTNU, 2020). Mottaksprosjektet er også delt inn i åtte forskjellige områder for prosesser som “prosjektledelse”, “kvalitetshåndtering” og “prosesser og system”. Disse prosessene eies av “operative prosesseiere” som er avdelinger i sentraladministrasjon (Økonomiavdelingen, HR og HMS-avdelingen, avdeling for virksomhetsstyring og IT-avdelingen). I tillegg har hvert fakultet sitt eget innføringsprosjekt som er ansvarlig for den lokale innføringen. Figur 4.2 viser et noe forenklet organisasjonskart for innføringsprosjektet (NTNU, 2021b).



Figur 4.2: Organisasjonskart mottaksprosjektet til BOTT ØL på NTNU (NTNU, 2021b)

Styringsgruppen er sammensatt med representanter fra flere ledelsesnivåer, blant annet administrative ledere fra forskjellige fakulteter, kontorsjefer fra instituttnivå, økonomisjef og HR-sjef fra fellesadministrasjonen og tillitsvalgte. Styringsgruppen har etablert prosjektorganisasjonen i mottaksprosjektet og valgt en hovedprosjektleder som rapporterer tilbake til styringsgruppen. Beslutningsmyndigheten i prosjektet forklares med at spørsmål løstes til prosjekteier, som sørger for nødvendige beslutninger i NTNUs styre (NTNU, 2020). Dette forstås som at den endelige beslutningsmyndigheten ligger hos rektoratet, noe intervjuene fra datainnsamlingen bekrefter.

En stor del av arbeidet i mottaksprosjektet er arbeidet med å utvikle løsningsforslag for ny organisering basert på BOTTs standardiserte prosesser og roller. Dette gjøres gjennom arbeid i såkalte “designsprinter”. Hvordan dette arbeidet foregår er illustrert i figur 4.3, basert på en intern presentasjon gitt ved NTNU i januar 2021 (NTNU, 2021b).



Figur 4.3: Prosessgang i designsprinter for BOTT ØL på NTNU (basert på NTNU, 2021b)

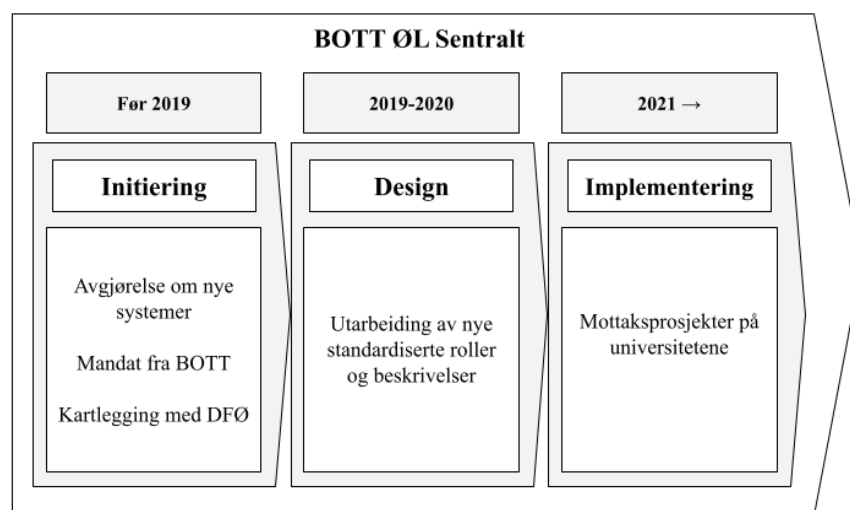
Sammensetningen av kjerneteam og referanseteam som det refereres til i figur 4.3 er som følger: Hvert referanseteam bemannes fra fellesadministrasjon og fakultetene. Her inngår en prosessansvarlig linjeleder, fagansvarlige for den aktuelle prosessen fra fakultetene og

fagressurser fra fellesadministrasjonen og fakultetene. Kjerneteamene utgår fra referanseteam (NTNU, 2020). Som man ser av figur 4.3 ligger den endelige beslutningsmyndigheten (godkjenning) hos den operative prosesseieren i fellesadministrasjonen. Vi påpeker at arbeidet som foregår i designprintene handler om å finne forslag til hvordan lokal organisering kan passe med standardene som ble utviklet i designfasen, og i mindre grad hvordan de nye standardene bør endres for å passe lokale forhold på NTNU.

Tidslinje og begrensninger

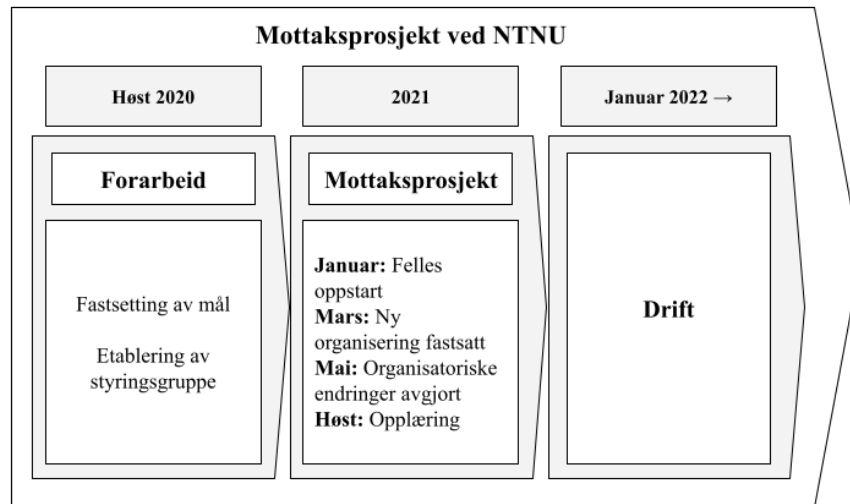
Som en siste del av beskrivelsen av caseorganisasjonen vil vi her presentere tidslinjer for BOTT ØL sentralt og mottaksprosjektet ved NTNU. Det bemerkes at det har vært flere utsettelse i prosjektet, og tidslinjene som presenteres her tar utgangspunkt i det som faktisk har skjedd frem til skrivende stund. Videre fokuserer oppgaven som tidligere nevnt kun på mottaksprosjektet ved NTNU, og tar ikke hensyn til mottaksprosjektene ved de tre andre universitetene som har andre oppstartstidspunkter.

Figur 4.4 viser en tidslinje for BOTT ØL sentralt. Av fasene i figuren er det primært designfasen og implementeringsfasen som vil omtales i analysen, da det er her det har vært mulig for mellomledere å være involvert i standardiseringsarbeidet. Intervjuspørsmålene knyttet seg også til disse to fasene.



Figur 4.4: Tidslinje for BOTT ØL sentralt (BOTT ØL, 2018), basert på 3 faser av utviklingsprosesser (Robey & Farrow, 1982)

Tidslinjen for mottaksprosjektet ved NTNU ses i figur 4.5. Figuren er basert på en intern presentasjon gitt ved NTNU i forbindelse med oppstart av mottaksprosjektet i desember 2020 (NTNU, 2020). Det bemerkes at vi her har trukket ut det som knytter seg til det *organisatoriske*, og ikke den tekniske delen av mottaksprosjektet som blant annet dreier seg om datainnsamling til nye systemer.



Figur 4.5: Tidslinje for NTNU sitt mottaksprosjekt av BOTT ØL (NTNU, 2020), basert på 3 faser av utviklingsprosesser (Robey & Farrow, 1982)

Hovedfokuset for intervju spørsmålene var knyttet til designfasen i BOTT ØL som ledet til nye standardiserte prosesser og roller, samt oppstart og designsprinter i mottaksprosjektet ved NTNU. Tidsmessig er det altså snakk om perioden fra 2019 til våren 2021. Det bemerkes også at både BOTT ØL sentralt og mottaksprosjektet har avveket fra sine opprinnelige tidsplaner, slik at tidslinjene som presenteres her kan være noe upresise med tanke på eksakte tidspunkt for enkelte aktiviteter. Vi anser likevel at relevansen i funnene vi har gjort ikke er nevneverdig svekket av dette, da tidspunkter og rekkefølge for forskjellige aktiviteter også var en del av intervju spørsmålene, og det ikke ble avdekket noen store avvik fra det ovennevnte.

Behov til betaling

For å forstå innholdet i enkelte utsagn fra respondentene, ser vi det som nødvendig å forstå spesielt en av de fremlagte standardene. Rollen som innkjøper er en sentral rolle i prosessen som heter “Behov til betaling (btb)” (BOTT, 2020). Den blir av flere respondenter kalt

“bestiller”, så vi vil bruke begge begrepene om rollen. Formålet med rollen er å håndtere innkjøp av varer og tjenester til bruk av virksomheten, og til det får rollen en bestemt lisensiering og systemtilganger. Det stilles en rekke krav til rollens arbeidsoppgaver, samt kompetansekrav til rollehaveren. I tillegg til kravene gir BOTT ØL anbefalinger til hvordan virksomhetene bør organisere seg når rollen implementeres, selv om organisering rundt standardene er opp til hvert enkelt universitet. En av disse anbefalingene er at innkjøperen bør utøve sin rolle som en 50 - 100% stilling (BOTT, 2020). De fleste instituttene på NTNU har tidligere håndtert prosesser rundt behov til betaling lokalt, og fra respondentene fremkommer det at stillingsandelen det tilsvarer er på 10 - 20%. Dersom NTNU velger å følge anbefalingen, betyr det med andre ord at innkjøperrollen vil ha ansvar for flere forskjellige institutt, og dermed sentraliseres på fakultetnivå eller i fellesadministrasjonen. Da intervjuene fant sted, gikk det en diskusjon på NTNU om hvorvidt de skal følge denne rolleanbefalingen eller ikke. Dermed ble dette temaet løftet frem hyppig i intervjuene.

Videre i kapittelet tar vi nå for oss analysens funn basert på tolkning av rådata som har fremkommet gjennom intervjuer.

4.2 - Sammendrag av analysefunn

Analysen av intervjuene har gitt oss verdifull innsikt i hvordan de forskjellige ledernivåene på NTNU har vært involvert i BOTT ØL, og det har også gjort det mulig å kartlegge en del av den kontekstuelle kunnskapen de innehar. Betydningen av analysen vil bli drøftet i neste kapittel, men først skal vi oppsummere hvilke funn som er gjort.

Intervjuene har avdekket at det er svært forskjellige syn på endringsprosessen mellom de tre nivåene vi har snakket med, og de erkjenner disse forskjellene selv. Med andre ord er spekteret av mellomledere i en stor organisasjon som NTNU bredt, og graden av involvering, både gjennom mekanismer og timing, har vært forskjellig.

BOTT ØL på NTNU er preget av et tydelig skille mellom design- og implementeringsfase. I designfasen var fokuset på partisipativ involvering av utvalgte fagspesialister og infrastrukturen for involvering av resten av organisasjonen var svært begrenset. Dette hadde en sammenheng med at arbeidet ble styrt sentralt hos BOTT, slik at NTNU ikke hadde full kontroll over beslutninger. I implementeringsfasen fant vi en mer utviklet infrastruktur,

hovedsakelig egnet for bred informativ og konsultativ involvering. Flere av funnene knyttet til involvering er relatert til dette skillet mellom design og implementering, og våre observasjoner er i stor grad i overensstemmelse med eksisterende forskning på deltakelse og innflytelse i de forskjellige stegene av utviklingsprosessen.

Mellomledere på alle nivå uttrykker at de stiller med et overordnet perspektiv i forbindelse med endringen, men sammensetningen av kontekstuell kunnskap er forskjellig. Utslaget det gir er at nivåene har forskjellig virkelighetsforståelse av NTNUs kjernevirksomhet, hvilket påvirker deres prioriteringer i endringsprosessen. Høyere nivåer forsøker å løfte perspektivet opp fra lokale forhold, mens ledere på lavere nivåer forsøker å dra fokuset ned igjen til brukerne. Motivasjonen for dette knytter seg til konsekvensene de opplever av endringene i sin kontekst. Løse tråder som blir igjen etter prosjektet er for eksempel noe som i stor grad må håndteres av mellomledere på nivå 3. Det kan innebære prosesser som er glemt, men også aktiviteter som er vanskelig å identifisere. Aktiviteter oppfattes dessuten som mer homogene på høyere nivåer enn lokalt nivå. Det gjør at ledernivåene har forskjellig syn på hva som egner seg å standardisere og sentralisere.

4.3 - Endrings- og beslutningsprosess

Som nevnt i casebeskrivelsen, har BOTT ØL sitt mandat fra Kunnskapsdepartementet. Opphavet til endringsprosessen som BOTT ØL representerer er dermed eksternt for NTNUs del. Som vist i figur 4.4 har BOTT ØL-prosjektet også en tydelig faseinndeling med tidsfrister. Respondentene kjenner seg igjen i denne tydelige inndelingen, som beskrevet av en av lederne på nivå 1:

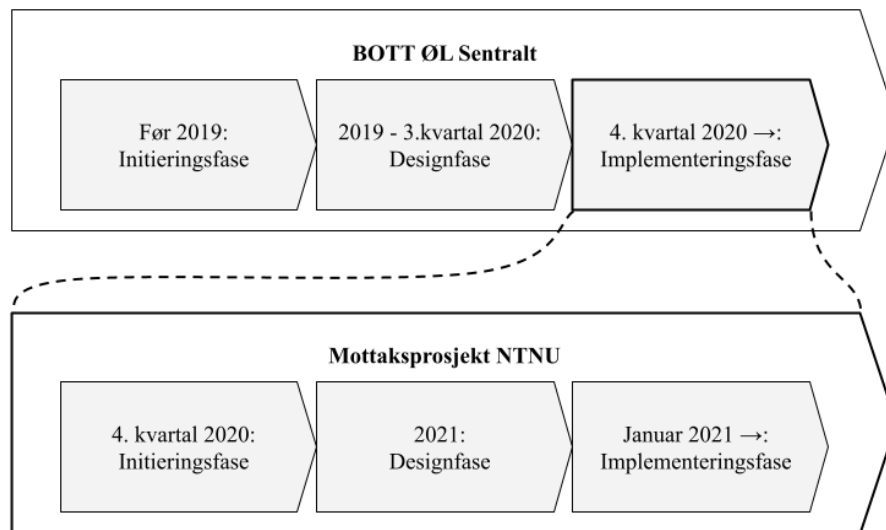
“Det er helt klart at vi har 2 prosjekter. Det ene har på en måte vært det nasjonale prosjektet for å etablere arbeidsprosessene, rutinene og rollene. Og så er vi nå inne i en fase hvor dette skal implementeres hos det enkelte universitet. Og da er det snakk om det organisasjonsprosjektet som foregår nå.”

Det bemerkes at respondenten ikke bare ser på skillet mellom design av prosess- og rollebeskrivelser som en faseinndeling, men som to forskjellige prosjekter. Skillet bekreftes av en leder på nivå 2, som også sitter i styringsgruppen for BOTT ØL på NTNU.

“Jeg ser det som to forskjellige prosjekter. Det arbeidet som har gått i forkant var jo mye å finne nasjonale løsninger innenfor BOTT ØL på roller og arbeidsflyt og systemer og den type ting. [...] Så det er litt sånn rammebetingelser som vi har med oss inn i implementeringsprosjektet.”

Prosjektene er likevel, som man kan lese fra respondentenes svar, på ingen måte uavhengige. Tvert imot legger prosess- og rollebeskrivelser premissene for beslutningsrommet i mottaksprosjektet, som et sett rammebetingelser. Resultatet fra designfasen blir altså input til implementeringsfasen (mottaksprosjektet) på NTNU, der målet er å utarbeide løsningsforslag til ny intern organisasjonsstruktur som passer med standardene som er utarbeidet i designfasen.

Anvender vi Robey & Farrows rammeverk for faseinndeling i utviklingsprosesser (initiering, design, implementering) på de to prosjektene får vi et resultat som presentert i figur 4.6. Her blir altså mottaksprosjektet ved NTNU synonymt med implementeringsfasen for BOTT ØL sentralt.



Figur 4.6: Tidslinje for BOTT ØL sentralt og mottaksprosjektet på NTNU, basert på 3 faser av utviklingsprosesser (Robey & Farrow, 1982)

Den samme sammenhengen kan ses med utgangspunkt i Lunenburgs beskrivelse av beslutningsprosessen. I designfasen i BOTT ØL sentralt var løsningene man vurderte og valgte nye standardiserte prosesser og roller, mens løsningene som vurderes og velges i mottaksprosjektet på NTNU er knyttet til implementering av disse standardene.

Beslutningsprosessen som mottaksprosjektet representerer blir dermed mye mer begrenset, og kan like gjerne anses som “implementering av beslutningen” i beslutningsprosessen i BOTT ØL sentralt.

Den påfølgende analysen vil vi ta utgangspunkt i endringsprosessen sett fra BOTT ØL sentralt, nettopp fordi avgjørelsene som er tatt i designfasen her har lagt så klare rammer for handlingsrommet i mottaksprosjektet og at de med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket er å anse som samme prosjekt.

4.4 - Kontekstuell kunnskap

For å kartlegge og kaste lys over mellomlederens kontekstuelle kunnskap som er av relevans for BOTT ØL, vil vi ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert i delkapittel 2.2. Bestanddelene her vil dermed være strategisk nærhet og operasjonell kunnskap (Wooldridge, 2008), lederkompetanser (Mumford, 2007), organisasjonsspesifikk kompetanse (Nordhaug, 1998), og mellomlederens funksjoner ved endring (Hope 2015; Balogun & Johnson, 2004).

4.4.1 - Sammensetning av kontekstuell kunnskap

Intervjuene avdekker at det er store forskjeller i sammensetning av kunnskap hos de forskjellige ledernivåene på NTNU. Ledere på nivå 1 og 2 har generelt bedre forståelse for hele endringsprosessen og forsøker å løfte blikket fra instituttnivå. Vi ser at kontorsjefer (mellomledere på nivå 3) sitter på mye organisasjonsspesifikk kompetanse om eget institutt, men som også er sammenfallende med svar fra andre kontorsjefer, slik at det kan argumenteres for at den organisasjonsspesifikke kompetansen er anvendbar flere steder på nivå 3.

Brukerkompetanse og forretningskompetanse

Kontorsjefer har et langt større brukerfokus enn ledere på høyere nivåer, da det henger sammen med deres nærhet til endringens virkning på daglig drift. En kontorsjef (mellomleder på nivå 3) forklarte det slik:

“Vi vil jo bli ganske berørt, for det er vi som skal jobbe med de verktøyene til daglig, det er vi som skal jobbe i de prosessene, og det gjør de jo heller ikke alltid på nivå 1.

Så det er jo ikke dem som bestiller varer på NTNU. Eller for de mange 1000 brukerne”

Kontorsjefen påpeker her en forskjell på nærhet til brukerne ved de forskjellige ledernivåene, nettopp fordi mellomledere på nivå tre faktisk er direkte brukere av nytt system, mens nivå 1-ledere ikke nødvendigvis er det. I tillegg fremkommer det at mellomlederen implisitt sier at nytt system berører brukere i større grad enn ledere. Kontorsjefen begrunner dermed at brukere er en viktig interessent i endringsprosessen.

Som brukere av nytt system erverver mellomledere på nivå 3 seg både fagkunnskap og normativ kunnskap som er relevant for arbeidsoppgavene til organisasjonen. En kontorsjef påpeker det store, økonomiske ansvaret som ligger hos dem, og hvordan operasjonell kunnskap er nødvendig for å håndtere ansvaret:

“Vi har jo et budsjett på nesten hundre millioner, og der er jo jeg ansvarlig for å legge budsjett, følge opp økonomien. Jeg godkjenner alle bestillinger og innkjøp og forvalter det da i forhold til økonomireglementet og den type ting. [...] Så da er det viktig at du har kjempegod oversikt over økonomien vår og strukturen og alle prosjektene, alle prosjektnumrene. Så hvis du på en måte ikke har et godt faktagrunnlag som bestiller [innkjøper], så vil det fort bli veldig mange følgefeil”

En stor del av ansvaret på nivå 3 krever altså stor forretningskompetanse, da det er nødvendig med god oversikt over økonomi, struktur og drift. Kontorsjefen forteller her at det er mye å holde styr på når man skal ta økonomiske beslutninger om daglig drift, og at rollen som innkjøper er svært essensiell her. Brukererfaringen på nivå 3 gir altså betydelig faglig kunnskap angående NTNU sin drift. Likevel er de ikke å anse som fagekspert, på det nivå 1 anser som spesialistkunnskap. En avdelingsleder (leder på nivå 1) beskrev hvordan kunnskap ble prioritert i forbindelse med involvering av ansatte ved NTNU i designet av prosesser og roller:

“Du må ha tilstrekkelig fagkompetanse for å gjøre noen vurderinger for helheten, har vi vurdert det som. [...] men det er jo klart at vi kunne hatt mye mer systematisk involvering av brukerne ut i organisasjonen, men det hadde og krevd en annen ressursinnsats enn hva vi har lagt til grunn da.”

Lederen antyder i denne sammenheng at en del brukere ut i organisasjonen, slik som kontorsjefer, ikke innehar tilstrekkelig fagkompetanse for å gjøre vurderinger for helheten. Respondenten formidler og at brukerperspektivet ikke har fremkommet slik de har valgt å gjøre det. Ergo er ikke den operasjonelle kunnskapen til kontorsjefene det nivå 1 anser som fagkompetanse, men heller brukerkompetanse. En kontorsjef vi har intervjuet stiller seg mot dette, noe som fremkommer av følgende sitat:

“Alt som de omtaler som spesialistkunnskap, det ligger i,- hva skal jeg si? Dem lager kjedelige jobber, og så verdsettes ikke den spesialistkunnskapen du har på et institutt ved at du,- Du forstår konteksten da, for å bruke det begrepet som dere har brukt da.”

Kontorsjefen argumenterer for at kontekstuell kunnskap også kan betegnes som en form for spesialistkunnskap, og at utformingen av organiseringen bør ta høyde for dette. Videre vil vi likevel bruke nivå 1 sin forståelse av spesialistkunnskap, for å kunne beholde en distinksjon mellom fagspesialister i sentraladministrasjonen og brukere.

Overordnet perspektiv

Mellomledere stiller også med overordnet perspektiv i endringen, som tilsvarer forståelse for sammenhenger og kausaliteter. En seksjonsleder på nivå 1 forklarte dette i et spørsmål om hva som går tapt uten involvering av mellomledere, dersom kun fagspesialister bestemmer over nytt system:

“Det overordnede fokuset og overordnet perspektivet. [...] Det blir veldig lett å tenke i forhold til sin egen situasjon hvis du er en bestiller og sitter i den arbeidsgruppa, så er det veldig vanskelig. Det er vel i hvert fall mer krevende å løfte blikket og tenke på hva som er det beste for NTNU og legge bort litt sin egen rolle i det. Så det er nok en utfordring å klare å tenke bredt nok og stort nok å tenke på et overordnet perspektiv og ikke se seg selv og være opptatt av “hvor blir det av meg?”

Utsagnet tolkes til å dreie seg om hvordan brukere med spisskompetanse (som en bestiller på et bestemt institutt) kan ha vanskeligheter med å løfte blikket og se helhetlig på NTNU.

Fagspesialister har den styrken at de kan veldig mye om noe innenfor et bestemt fagområde,

men mellomlederne på NTNU må jobbe for å knytte sammen de forskjellige fagområdene og se sammenhenger for å ivareta det overordnede perspektivet. Samtidig påpeker respondenten at fagspesialister på sentralt nivå uten brukerkompetanse har lett for å glemme brukerfokuset:

“Vi har jo snakket mye om det om å se det litt større bildet og se det brukerfokuset når en jobber med med utvikling av arbeidsprosesser og rutinene og det er vel også noe vi kan tenke i etterkant at vi nok skulle ha vært flinkere på. For det er jo også en utfordring når en sitter langt inn i fagområdet selv og skal jobbe med nye rutiner og nye prosesser, så har en jo naturlig nok det som utgangspunkt og gjerne i forhold til egen rolle og det som skjer internt i [...]avdelingen. Men vi er jo til for noen, og at det også skal oppleves som hensiktsmessig for brukerne og de som måtte være behovshaver.”

Sitatet viser at fagspesialister kan ha stort fokus på akkurat hvordan deres fagfelt blir påvirket av en endring, i stedet for å løfte blikket og se på implikasjonene for brukere. Fagspesialister stiller med andre ord først og fremst med *faglig kompetanse*, ikke *lederkompetanser*.

Mellomledere har ansvar for en bredere del av organisasjonen enn spesialister, og dermed fremkommer lederperspektivet i forretningskompetansen. En seksjonssjef på nivå 2 forteller om hvordan slik kompetanse spiller inn i prosessen:

“Min jobb handler også mye om å administrere og få med det store bildet, og også tenke ledelse opp i det her, da. Når jeg diskuterer ting med kontorsjefen ute på instituttet, kan man jo lett havne inni den intrikate fagdiskusjonen knyttet til hvert enkelt område, men det er når man løfter blikket av og til å tenke som så, “hva betyr det her for deg som leder da?” [...] Jeg tror nok at det er tenkt veldig mye ledelse også på NTNU tidligere, men jeg prøver i hvert fall å dra folk litt opp når vi blir veldig detaljert å prøve og ta litt lederblikket på det da. “

Respondenten peker på at ledere på lavere nivåer fort blir oppslukt av lokale detaljer i stedet for å se hvilke implikasjoner endringen har for lederrollen. Lederkompetanser bidrar med andre ord til å få et bredere perspektiv på endringen, utover det som handler om rent faglige diskusjoner.

Organisasjonsspesifikk kompetanse avdekker heterogenitet

Felles for mellomledere på forskjellige nivåer er at de erverver stor organisasjonsspesifikk kompetanse gjennom erfaring i organisasjonen. En seksjonssjef på nivå 1 forklarer hvordan sin organisasjonsspesifikke kompetanse spiller inn i endringsprosessen:

“Styrken min kan være at jeg kan se også at det finnes andre syn enn våres inn i en sånn prosess da, fordi at jeg har vært flere plasser, har vært med lenge i gamet også og samarbeidet med andre i universitetet tidligere... Sånn fagspesifikt mener jeg at jeg har sterkere folk enn meg selv inn i gruppen.”

Mellomlederen erkjenner her at den faglige kompetansen ikke er hans sterkeste kort, men kunnskapen om organisasjonen blir en spesiell styrke. Det fremkommer at erfaring fra flere forskjellige roller i organisasjonen og det å ha “vært med lenge i gamet” gir organisasjonsspesifikk kompetanse som gjør at respondenten kjenner til andres syn. På nivå 3 blir den organisasjonsspesifikke- og foretningskompetansen mer knyttet til instituttnivå, og innebærer kunnskap om hvem som er brukere og hvordan standardisering påvirker organisasjonen som helhet. En kontorsjef forklarer hvordan standardisering og sentralisering kan ha begrensninger avhengig av hvilken funksjon det går på. Bakgrunnen for dette er at NTNU tidligere har sentralisert prosesser om refusjon ifm. fødselspermisjon:

“Det trekkes fram det med refusjonssentrene og folk som har fødselspermisjon. Det har fungert ganske bra, men ikke sant, fødselspermisjon det har du ikke så ofte i livet. Brukerne er kun interne og forholdsvis homogene, det er et veldig klart området du skal behandle i forhold til, men variabel lønn: Det er mange av våre brukere som ikke er ansatt på NTNU. Det er sensorer. Det er folk som er utenlandske som ikke kan norsk, som jobber på et prosjekt som skal gjøre en jobb. Det er et voldsomt spekter i heterogenitet i brukerne. Antall saker er skyhøyt, og da blir den faktakunnskapen om drifta liksom mer kritisk da.”

Kontorsjefen peker her på at det er noen funksjoner som av organisasjonsspesifikke årsaker ikke egner seg godt å standardisere og sentralisere, fordi det er så mange faktorer som gjør at saker må behandles på forskjellige måter. Fagkompetanse er med andre ord ikke tilstrekkelig for rollehaveren som håndterer variabel lønn; det er i tillegg behov for å forstå konteksten.

Kontorsjefen forklarer videre hvordan kontekstuell kunnskap bidrar til å vurdere gevinsten av å standardisere slike funksjoner:

“Du skal vite hva du standardiserer, og så skal du vite hva du ikke bør standardisere. Og det er nettopp det som krever den kontekstuelle kunnskapen, og det er jo den heterogeniteten som i hvert fall jeg opplever at møter oss i ansiktet i de gruppene jeg var i da, når vi prøver å standardisere, og så sender vi det på høring også får noen negative tilbakemeldinger; “Nei, vi kan ikke gjøre det slik, det der går ikke. Det ivaretar ikke det og det, og det må vi ivareta”.”

Kontorsjefens nærhet til det operasjonelle nivået bidrar med andre ord til å kartlegge det komplekse brukerbehovet som eksisterer på instituttet. Det er blant annet fordi kontorsjefer selv er brukere og har nettverk som innebærer andre brukere de har kontakt med daglig. Deres tilgang til formelle og uformelle nettverk ut i organisasjonen er i følge litteraturen en styrke hos mellomledere, og formes gjennom funksjoner som omhandler personalhåndtering, kommunikasjon og daglig drift. Her kan vi se at det samme fremkommer fra en mellomleder på nivå 1:

“Jeg tror jo at vi [mellomledere] har et ganske viktig ledd. I hvert fall nå når vi kommer inn i fasen som vi er nå, så tror jeg vi har veldig mye å bidra med i organisasjonen, gjennom det at vi har både gode nettverk og at vi kjenner fagområdet ganske godt også”

Vi tolker det slik at respondenten underbygger at kombinasjonen av faglig og organisasjonsspesifikk kompetanse er viktig for implementeringsfasen i BOTT ØL, i tillegg til godt nettverk. Noen likheter er det med andre ord ved oppfatningen av mellomlederens viktige rolle på tvers av nivåer.

Forståelse for lokale forhold

Selv om kombinasjonen av faglig og organisasjonsspesifikk kunnskap finnes hos de forskjellige ledernivåene, peker dataene mot at mellomledere på nivå 1 og 2 har en opplevelse av at de må løfte diskusjonen til et høyere nivå for ledere på nivå 3. På motsatt side opplever mellomledere på nivå 3 at høyere ledernivåer ikke forstår deres utfordringer og

må dra det overordnede perspektivet ned mot brukerbehovene. En kontorsjef forklarer hvordan avstanden fra instituttet / brukerne påvirker nivåene sitt syn på problemstillingene, når hun blir spurt om ledere på høyere nivåer har en annen virkelighetsforståelse enn dem på nivå 3:

“Ja, det opplever jeg ganske klart. [...] Det har noe med at de fagadministrative miljøene er jo sentralisert på nivå 1, ikke sant? Så de er jo mer koblet til toppledelsen på NTNU og det er klart det er ikke veldig mange der, så vidt jeg vet, som faktisk har jobbet på institutt. [...] Jeg tror det det er noe annet å ha faglig ledelse for et område og operativt lederansvar for en virksomhet.”

Kontorsjefen antyder med andre ord at ledere på nivå 1, som jobber fagadministrativt, har en annen sammensetning i kombinasjonen av organisasjonsspesifikk-, strategisk og forretningskompetanse enn kontorsjefene. Respondenten mener at den kontekstuelle kunnskapen er annerledes hvis man har faglig ledelse og operativt lederansvar. Den store forskjellen på kontekstuell kunnskap mellom nivåene ser ut til å en avveining mellom dybden i forståelse for brukerbehovet hos hvert enkelt institutt, mot overordnet perspektiv på tvers av divisjoner i organisasjonen. Dybden i brukerbehovet kan forstås på flere måter. En kontorsjef ga oss følgende beskrivelse av dette:

“Kulturforståelse og den der, hva skal jeg si omgangstonen,- sånn relasjonell kompetanse. Den sitter jo på instituttet. [...] Hvis du kjenner virksomheten, da vet du hva som er akseptabelt og hva som følger rutinene, men det vet du ikke hvis du sitter veldig langt unna instituttet og virksomheten. [...] Vi forstår hva vi driver med, og den oppfatter vi jo ikke at nivå én har inne på samme måten, så de snakker om problemstillinger og løser problemer som vi ikke har.”

Kontorsjefen har opplevelsen av at nivå 1 ikke forstår deres problemstillinger, da hun forteller at de har for stor avstand til det operasjonelle nivået på instituttet. Det blir bekreftet av en mellomleder på nivå 1, som forteller at

“Du må kjenne livet på et institutt, ved at det er en del ting som foregår her som ikke står i en standard økonomipakke, for å si det sånn.”

Utsagnet tolkes slik at mellomlederen på nivå 1 erkjenner at organisasjonsspesifikk kompetanse på instituttnivå (nivå 3) ikke er enkelt å fange opp på et høyere nivå, og dermed i tråd med utsagnet til kontorsjefen over.

Kontekstuell kunnskap hos mellomlederne på NTNU er slik vi har sett en kompleks sammensetning av kunnskap. Det handler både om å se snittet mellom faglige og organisasjonsspesifikke faktorer, løfte blikket for å tenke helhetlig, forstå kausaliteter og sammenhenger og ivareta brukerbehov. Selv om alle ledernivåene bidrar med dette, er det spesielt nivå 3 som har forståelse for brukerbehov.

4.4.2 - Perspektivforskjeller mellom ledernivåer

De forskjellige perspektivene mellom nivåene avdekker altså et skille på kontekstuell kunnskap på vertikale nivåer av NTNU. Dette skillet knyttes til posisjon i den formelle strukturen, hvilket gir dem forskjellige perspektiv til å forstå roller og prosesser som kan tolkes gjennom Keys & Bell (1982) sin distinksjon av mellomlederens fire ansikter i organisasjonen. Disse perspektivforskjellene kan vi finne igjen i alle intervjuene, og avdekker et forskjellig virkelighetsbilde av organisasjonen og endringsprosessen.

En av disse forskjellene på perspektiv blir beskrevet av en kontorsjef:

“Jeg synes de [nivå 1] har litt lett for å glemme at,- ja det er jo de vitenskapelig ansatte som står i spissen og produserer det som gir inntekter til hele organisasjonen, mens de på en måte presterer å sette prosessen i sentrum da og ikke forskning og utdanning. Der er vi veldig ulikt på nivå 3 og nivå en.”

Kontorsjefen antyder at nivå 1 og 3 har en forskjellig oppfatning av kjernevirksomheten til NTNU. Ved å trekke frem forskjellen i fokuset, der nivå 3 har fokuset rettet mot forskning og utdanning mens nivå 1 har fokus på organisatoriske prosesser, forteller kontorsjefen om hvordan utfallet blir påvirket av det forskjellige fokuset. Vedkommende er tydelig at dette er noe som kommer frem i diskusjonene de har ved intervjutidspunktet:

“Diskusjoner som går ned nå hvor vi tenker at nivå én ikke skjønner det som dere har tenkt eller skrevet om i den forrige oppgaven deres, de forstår ikke primærvirksomheten. For dem så er prosessen produktet, men produktet er jo produksjon av studier og forskning. “

Kontorsjefen påpeker helt konkret at det er et forskjellig perspektiv på kjernevirksomheten (primærvirksomheten) på de forskjellige nivåene. Dersom utsagnet stemmer, er det tegn på et tydelig skille i virkelighetsforståelse. Dette representerer synet til en mellomleder med blikket rettet opp, som tolker signaler fra overordnet nivå. Med blikket rettet oppover i organisasjonen tolker vi det til at mellomledere på nivå 3 tilegner seg en kunnskap om hva som er fokusområdet til høyere ledernivå, og kunnskapen dreier seg om at det finnes en ulik forståelse av hva som er kjernevirksomheten til NTNU.

På nivå 3 vil et blikk rettet nedover i organisasjonen hente ut verdensbildet til de vitenskapelige ansatte. En kontorsjef forklarer hva som er viktig for det operasjonelle nivået:

“Den ideelle administrasjonen for en vitenskapelig ansatt, det er en [...] hvor dem kan sitte å nørde på sine ting og bruke fagkompetansen sin, og så vil dem at alt annet bare skal flyte på en sånn umerkelig måte, mens en ja... det er akkurat som om de prøver å vise seg,- altså nivå en, at de viser at de har gode systemer som virker for de vitenskapelige, men de ønsker ikke et sånt system. De vil bare jobbe med sine ting. Nå setter jeg ting på spissen. Men det er noe av det som er det ulike verdensbildet vårt.”

Kontorsjefen forklarer her hva det er som er viktige funksjoner og interesser for vitenskapelige ansatte, eller de som faktisk driver med forskning og utdanning, som handler om å produsere. Nivå 3 jobber som tidligere nevnt tettere med brukere, og gjennom funksjonen personalhåndtering erverver de seg relasjonell kunnskap om interessene til de vitenskapelige ansatte. Vedkommende antyder også at dette perspektivet ikke ligger på nivå 1, da det påpekes at det er et forskjellig verdensbilde enn de på nivå 3 sitter på. Dette verdensbildet deles av en mellomleder på nivå 2, som blir spurt om hva som blir viktig å ivareta underveis i endringsprosessen:

“Ja, altså, en av de viktigste tingene tror jeg er å bidra til at ikke administrative oppgaver flyttes over på kjernevirksomheten. [...] Det er et ønske fra økonomene om at en prosjektleder på et forskningsprosjekt skal kunne alle systemene og sitte inn i “details schmitails” på økonomi for eksempel, og så er jo ikke hovedoppgaven til prosjektlederen det. Det er jo å drive banebrytende forskning. Jo mer administrativt arbeid vi legger på de som skal undervise og forske, jo mindre undervisning og forskning blir det jo, og det er jo forferdelig viktig å forstå det. “

Respondenten har med andre ord det samme verdensbildet som kontorsjefen, da det erkjennes at administrative prosesser ikke er kjernevirksomheten, og ikke bør havne hos de vitenskapelige ansatte (prosjektleder i dette tilfellet). Respondenten påpeker også at det er et ønske fra fagspesialistene (“økonomene”) at brukere (“prosjektleder”) skal kunne alle detaljene om systemene. Her fremkommer det at fagspesialister har svært andre prioriteringer enn respondentene fra nivå 2 og 3, da de ikke har forståelse for ønsket til brukere om å “drive banebrytende forskning”. Ut fra disse utsagnene kan vi tolke at mellomledere på alle nivåer i organisasjonen tilegner seg en kunnskap om behovene og fokusområdene til ledere på lavere nivåer, men deres perspektiv gir dem et forskjellig verdensbilde.

Vi kan ut fra de siste to sitatene se at det finnes både likheter og ulikheter i verdensbilde på vertikale nivå, men hvorvidt virkelighetsforståelsen sammenfaller på horisontale nivå, altså hvor representativt disse utsagnene egentlig er, er ennå uklart. Gjennom kommunikasjon med andre horisontale nivåer, har det likevel fremkommet noen tegn til hvor representativt utsagnene er. Kontorsjefen som påpekte det forskjellige verdensbildet på vertikalt nivå, forklarte at:

“Når jeg snakker med andre kontorsjefer eller folk på andre institutt, så oppfatter de verden på nøyaktig samme måte”

Gjennom intervjuene fikk vi den samme oppfatningen, og det tyder på at fenomenet gjelder over horisontale nivåer av organisasjonen, altså i andre strukturelle divisjoner enn kun de vi har intervjuet. Den horisontale kommunikasjonen dreier seg om mellomlederens ansikt til siden, der de tilpasser seg hverandre for å lykkes med overordnede mål. Den fremkommer også når en kontorsjef forklarer hvordan de koordinerer på tvers for å finne løsninger i prosjektet:

“BOTT ØL krever at folk sitter i fulle jobber som bestillere [innkjøpere], og det er ingen på fakultetet vårt som har en full jobb som bestiller. Alle har det som en del av jobben sin. Men vi ser jo at hvis vi må for eksempel må ha bestiller i 50% stilling, [...] da har vi begynt å snakke om hvordan vi kan løse det for å ha en backup, egentlig, at vi har bestillere sammen eller på fakultetsnivå, så vi snakker jo sammen om mulige løsninger for å komme gjennom det.”

I dette eksempelet forklarer kontorsjefen at kravet til stillingsandelen til bestillerrollen tvinger dem til å finne løsninger på tvers av fakultetet. Det at kontorsjefer kommuniserer på tvers av fakultetet viser at de tilegner seg kunnskap om behovene til andre institutt. Mellomlederens ansikt med blikket rettet til siden dreier seg altså om å samle kunnskap om den overordnede organisasjonens behov (fakultetet), slik at de kan finne løsninger for organiseringen. Dette viser også hvordan mellomledere på nivå 3 retter blikket fremover, og finner løsninger på kommende utfordringer. Den kontekstuelle kunnskapen på nivå 3 gir kontorsjefene forståelse for hvordan ny organisering vil påvirke organisasjonen. En kontorsjef forklarer hvordan arbeidet med mottaksprosjektet blir forstått:

“Jeg føler jeg har lært mye av det, og jeg skjønner jo rollene. Jeg føler jeg har rimelig bra oversikt over det da det”

Et interessant funn her var at nivå 3 generelt syntes å ha god forståelse for nye roller og prosesser, men det var flere respondenter på nivå 1 og 2 som uttrykte at de ikke hadde samme forståelse, som dette eksempelet fra en respondenter på nivå 2:

“I og med at det her har gått såpass fort nå, så merker jeg jo på mange at vi har jo ikke fått lest gjennom rollene helt skikkelig. For det er ganske mange roller, og det er et språk som er litt vanskelig å forstå. Når du bruker sånn “behovshaver” og “kostnadskontroll-holder”, altså sånne ting, så må du liksom ha lagd ei ordbok for å forstå “hvem er det her egentlig i vår organisasjon”.”

Utsagnet viser at det er vanskelig for administrative ledere å forstå innholdet i endringen. Satt i sammenheng med svaret fra respondenter på nivå 3, er det mulig å tenke at forståelse for kompliserte roller krever en kombinasjon av brukernærhet og forretningskompetanse. Dette synes å ligge sterkere hos nivå 3 enn nivåene over. En annen kontorsjef forklarer det slik:

“Det er ikke så mange som snakker om helheten og sammenhengen mellom de prosessene, og at det er gråsoner der de berører hverandre og andre økonomiroller da.”

Kontorsjefen viser at et helhetlig prosessfokus mangler på brukernivå, og at den kontekstuelle kunnskapen er ekstra viktig der det er gråsoner i prosessbeskrivelsene. Det er tydelig at respondenten har god forståelse for sammenhengen mellom prosessene.

Kombinasjonen av blikket rettet opp, ned, til siden og fremover gjør at mellomledere, i tråd med litteraturen, får en kompleks rolle som farger verdensbildet deres av organisasjonen, men også endringen. En kontorsjef som ble spurt om kombinasjonen av kunnskap gjorde dem til et bindeledd, svarte følgende:

“Ja, bindeledd i positiv forstand, proppen i systemet i negativ forstand. Vi har for mange prosesser som skal gå gjennom oss, fordi noen i systemet ikke tar ansvar, sant. Så blir vi hoppende imellom. “

Utsagnet tilsier at kontorsjefen opplever at deres kontekstuelle kunnskap blir viktig i mange av prosessene når de skal finne en organisering som dekker alle behov lokalt. Det kan sees i sammenheng med krysspresset mellomledere opplever, da de er nødt til å balansere flere hensyn i endringen. Denne kunnskapen oppleves både som et bindeledd og en flaskehals / propp i systemet, nettopp fordi brukerbehovene er så heterogene, og intervjuene avdekker at det er nivå 3 som har best forståelse for disse.

4.4.3 - Usynlige oppgaver og løse tråder

Gråsonene mellom prosessbeskrivelsene er et tegn på at enkelte prosesser er vanskelige å kartlegge eller beskrive. Dette kan bety at det er noen oppgaver som kan bli hengende igjen som løse tråder etter implementering. Mellomledere, spesielt på lavere nivåer som jobber tett med brukere, viser god kjennskap til disse. Det betyr at de har en viktig rolle med å kartlegge løse tråder, ettersom de innebærer en stor risiko ved endring. En mellomleder på nivå 2 forklarer dette:

“Det er jo noen ting som vi er veldig redd for, og det er jo oppgavene som blir igjen. [...] Det har vi veldig sånn smertelig erfaring med fra tidligere omorganiseringsprosesser. Så det er vi veldig obs på, og vi må ha lista over alt som blir liggende igjen hvis ting flyttes eller arbeidsprosessene gjøres annerledes, må vi

vite det, og det opplever jeg jo at de som har vært inn og i de her gruppene har et veldig øye for”

Det er tydelig at det er en bekymring rundt oppgaver som blir igjen etter omorganiseringen, fordi det kan være vanskelig å fange opp alle de løse trådene. Dette er en bekymring som også fremkommer fra nivå 3, som denne kontorsjefen forteller:

“Det er jo det typiske da, når det kommer en ny løsning, så tyter det ut masse ekstraoppgaver som løsningen ikke har et svar på. Og dem havner veldig ofte på instituttet, sånn at det ser ut på organisasjonskartet som om jobben gjøres et annet sted, men så er det igjen så mye løse partikler da som liksom suser rundt, og det er instituttnivå som ikke funker hvis det her ikke er på plass. Sånn at det er det vi må rydde opp i. Og det er kjempeviktig for oss å på en måte kartlegge hvilke løse tråder som som er der, hvis løsningen tas i bruk”

Respondenten viser her at løse tråder blir håndtert av instituttene, fordi det er der hullet i den formelle organisasjonen blir synlig. En annen kontorsjef forklarer det slik:

“Min opplevelse i veldig mange prosesser i dag, for å si litt om det, er jo at når de har sentralisert for eksempel “variabel lønn” og så videre, så er det en del oppgaver som de ikke tar med seg, og de forsvinner ikke, men de detter i fanget mitt, og jeg bruker ofte å si at jeg har ikke en kjeller jeg kan sende de ned i. De stopper på en måte hos meg, og så må vi løse det.”

Som brukere har nivå 3 god kontekstuell kunnskap om hvilke oppgaver som er løse tråder i organisasjonen, ikke bare på grunn av deres nærhet til brukere, men også fordi som det er kontorsjefene som må rette opp i feil og mangler. Dette er i tråd med studien til Damodaran (1996). De blir altså eksponert for de løse trådene i daglig drift, og får indirekte ansvar for at det tas tak i. Dette bekreftes av mellomlederen på nivå 2:

“Det største redselen er jo at kontorsjefen skal bli sittende igjen med masse oppgaver som er av sånn type feil oppretting av feil kontering, fordi at den rollen som har brukt og gjort de tingene er tatt bort. For eksempel på bestilling her, så har du noe som heter behovshaver, som kan være alle ansatte. Du har et behov for å bestille noe, og

da forventes det at behovshaver skal kunne ha konteringen på bilaget når du bestiller. Og det vet jo alle at "ja ja, 75% av de ansatte klarer å sett på det, og så er det 25% som ikke klarer å gjøre det rett". Og hvem skal da rette opp det? Og jo, det havner på kontorsjefen. Da må vi gjøre noe med det, for vi kan ikke ha ledere som sitter og retter kontering halve stillingen sin. "

Utsagnet peker på at det er noen oppgaver som trenger redundans: Enkelte prosesser vil feilbehandles, slik som kontering i dette tilfellet, og da er det viktig å forstå at slik redundans må legges til rette for i ny organisering. Dette er en av mange mulig løse tråder som kan bli værende igjen etter standardiseringsprosjektet. Andre ting som påpekes av kontorsjefer er at dersom noen har handlet utenfor sitt mandat og bestilt noe som vedkommende ikke har mandat til, må kontorsjefen rydde opp i slike feil. Kontorsjefen sin lokale forretningskompetanse gjør at den får en kritisk rolle i å plukke opp slike løse tråder.

Høyere ledernivåer har som vist et annet virkelighetsbilde enn kontorsjefene. Et element ved dette er forskjellig syn på heterogeniteten i prosesser mellom forskjellige fakultet og institutt. Ledere på høyere nivåer oppfatter aktiviteter som mer homogent enn på lavere nivåer. En leder på nivå 1 beskrev hvordan de har valgt hvilke prosesser de mener har vært fornuftige å standardisere og ikke:

"De prosessene her er jo sånne "smør- og brødprosesser" i en virksomhet, sånn at alle virksomheter har jo økonomiprosesser, selv om det heter NTNU eller Equinor, ikke sant, så er den prosessen ganske generisk. [...] Det å utbetale lønn og betale for varer og tjenester er sånn som er ganske generisk. De ser ganske like ut i prosessen fra virksomhet til virksomhet."

"Smør- og brødprosesser" tolkes til å bety prosesser som ikke har rom for stor variasjon, og som dermed er like uavhengig av lokal kontekst. Det vil si et like prosessvarianter (Münstermann & Weitzel, 2008). Lederen på nivå 1 påpeker at prosessene de velger å standardisere og sentralisere stort sett er slike prosesser, og dermed vil det heller ikke være forskjeller i hvilke løse tråder som blir glemt igjen på enkeltstående institutter, fordi det vil være de samme utfordringene hos alle dersom prosessen er mangelfull. Dette må sees i sammenheng / kontrast til utsagnet til kontorsjefen på s. 52, som mener at prosesser i realiteten kan være mer heterogene enn de fremstår på nivå 1.

En annen kontorsjef med lang fartstid på NTNU kritiserer valget av prosessene som er foreslått standardisert:

“Her skal vi ha en lik organisering for hele NTNU, og så er det ingen som tar innover seg det at NTNU etter fusjon har blitt mye mer heterogent. Og alle tror på en måte at fordi vi driver undervisning og forskning, så driver vi med de samme greiene. Det gjør vi overhodet ikke, det kjempestore forskjeller på det vi gjør og ulike behov administrativt

[...] Det å finne en løsning som ivaretar alle sine behov da, og da er det ikke liksom snakk om “Kjekt å ha”-behov, da er det snakk om å ivareta behov som vi må ivareta, så er det veldig vanskelig å gjøre det med å si at alle prosjektøkonomene skal organiseres på fakultetet fra NTNU. Det vil ikke,- risikoen med det ville være utrolig stor da. [...] Drømmen om at du liksom skal ha en ren organisasjonsstruktur administrativt, som er liksom helt lik overalt, det kan fort bli et mareritt.”

Kontorsjefen argumenterer for at NTNU er en så heterogen organisasjon at en fullstendig standardisert struktur kan gå på bekostning av kvalitet. Det er med andre ord svært forskjellig syn på hvor homogene eller heterogene disse prosessene er.

Argumentet til lederen på nivå 1 om at prosessene er “smør- og brødprosesser” benyttes som argument for å forsvare at prosessroller kan sentraliseres uten fare for lokale forhold. Her er en kontorsjef uenig, når vi spør om hva som skjer dersom slike roller sentraliseres og flyttes ut av instituttet:

“Da tenker jeg at det er noen arbeidsoppgaver som på en måte ikke blir løst når de flytter person fysisk ut av instituttet. For masse skjer på veien til noe annet. På veien til lunsjen, i lunsjen, osv. Etter et møte, i forkant av et møte, så løser vi alle disse småtingene.”

Kontorsjefen påpeker at en del av det å ha fysisk nærhet til en rolle handler om å løse problemer man ikke har en prosessbeskrivelse på, og dermed bidrar det til å finne alle de løse trådene. Kontorsjefen innehar med andre ord kunnskap om uformelle strukturer og aktiviteter i virksomheten, og bekymringen går på at disse strukturene ikke blir ivaretatt når roller sentraliseres. En mellomleder på nivå 1 forklarer fra sitt perspektiv at han ser behovet for slik kunnskap i utarbeidelsen av organiseringen:

“Jeg tror vi klarer å ta godt vare på det som har med økonomi-rollene å gjøre, at de får samme service innenfor det de skal drive med. Men spørsmålet “hva er det de drev med, som vi kanskje sier de ikke burde ha gjort?” Men det vil nok bli noen hull der altså, og en fare ved at du flytter nivåer [sentraliserer] er for eksempel at vitenskapelig ansatte må ta større administrative oppgaver, da. [...] akkurat den biten der kom fram veldig tydelig nå, og det gjør at en del som er med i det prosjektet, kanskje sier at det her må vi følge med på”

Fra respondenten sitt perspektiv er det med andre ord blitt mer og mer tydelig at det eksisterer uformelle strukturer som ikke har vært kartlagt grundig nok. De lokale, heterogene prosessene har vært usynlige for ledere på høyere nivåer, og konsekvensene av det kan blant annet føre til at “vitenskapelige ansatte må ta større administrative oppgaver”, noe som har fremkommet som en bekymring. For å få en bredere forståelse av hva slags typer usynlige prosesser dette kan dreie seg om, ser vi til en kontorsjef sin forklaring av hvilke konkrete aktiviteter som inngår i to enkle prosesser. Aktiviteter merkes med fet skrift:

*“Når noen skal ha et møte for eksempel, så **kontakter dem bestilleren** også **bestilles** det rundstykker, [...] så blir det **levert** her på instituttet og da må du **kvittere** for at rundstykker faktisk har ankommet, og i BOTT ØL, så er den mottaksrollen lagt et annet sted i organisasjonen Og det er jo ikke veldig smart, tenker vi, for det betyr jo at noen da må **gi beskjed** her til noen som skal **sjekke ut** at det her er faktisk ankommet, hvis det er noe feil ved det eller noen mangler, så må dem da,- skal den **forflytte seg fysisk for å telle rundstykker**, hva skal du gjøre for noe når de skal kvittere for det mottaket av rundstykker? Det er jo et tulleeksempel, men det er jo teknisk utstyr og ting som er vanskeligere enn det der. Hvis noen har **bestilt** kaffe, så stopper den der bestillingsprosessen når du liksom har trykt på knappen og sendt bestilling [...], men når den kaffen kommer til instituttet, så skal den jo **tas imot** den, så kanskje **plasseres inne i et skap** eller noe sånt, og det er sånn oppgaver som ikke anerkjennes i de prosessene her da, de finnes ikke i den teoretiske verden, men de finnes jo i virkeligheten, sånn at det er veldig mange av de oppgavene der som vi må [gjøre],- og til sammen så blir det en jobb, men hvis du bare ser på selve bestillingen, så er det ikke en jobb.”*

Utsagnet viser at det er mange oppgaver eller aktiviteter som er usynlige i den teoretiske verden der organiseringen planlegges, men som i praksis kan bli tidkrevende. Eksempelet taler på den måten imot idéen om at f.eks møteplanlegging eller bestilling av kaffe er en “smør- og brødprosess”, fordi selv slike simple prosesser krever en viss lokal, kontekstuell kunnskap, som kontorsjefen frykter ikke blir ivaretatt dersom roller på instituttet sentraliseres.

4.4.4 - Opplevd risiko ved omorganisering

Intervjuene har avdekket at det er forskjeller i opplevd risiko på tvers av nivåene, både ved økt grad av sentralisering, standardisering, spesialisering og selve endringsprosessen. Denne kunnskapen utfordrer valg som har blitt gjort i BOTT ØL og hvilken retning prosjektet er på vei hen.

Sentralisering har i BOTT det formålet å samle fagmiljøer for å øke kvalitet og kompetansedeling gjennom profesjonalisering. En av disse risikoene som har fremkommet ved økt grad av sentralisering på NTNU dreier seg om redundans i roller. En kontorsjef beskriver her en slik bekymring:

“Hvis for eksempel en bestillingsfunksjon [innkjøper] blir sentralisert, så har jeg jo ingen av delegere dette til, da må jeg jo finne noen i gangen, da. Så det betyr jo på en måte at det kan være sårbart i forhold til min funksjon da hvis det er turnover, men jeg har jobba her i [fler enn 10] år da, så jeg føler vi har historikken, men det er jo ikke alle plasser det er slik da. [...] Noen har jo instituttbudsjett på 300 millioner. Og jeg vil si at det er uansvarlig å ikke ha noe lokal støtte da. Og hvordan stillinger skal det være?”

Respondenten formidler her at forretningskompetansen som kreves av kontorsjefer og innkjøper er viktig å ha på instituttnivå, ikke bare fordi det er stort økonomisk ansvar, men også fordi det er vanskelig å erstatte. Funksjonene er sårbare dersom en nøkkelperson slutter i jobb eller blir syk hvis ikke det er flere på instituttet som deler ansvaret og sitter på felles kontekstuell forståelse.

Det later til å være en uenighet i hvor viktig den kontekstuelle kunnskapen på instituttnivå er for å håndtere slik risiko. Kontorsjefene erkjenner at profesjonalisering kan være nødvendig i enkelte roller, men problematiserer hvilke prosesser som bør spesialiseres og ikke:

“Vi og ser at det [spesialisering / profesjonalisering] trengs på noen ting, for det er mange ting som du på instituttet møter på så sjelden at du har ikke sjanse til å bli god på det, for eksempel det med fødselspermisjoner eller... ja, internasjonal mobilitet, der trenger du sånne kompetente grupper og noen som kan hjelpe deg. Men det er ikke alle oppgaver som er sånn at du bør sitte med dem hele tida.”

Kontorsjefen opplever altså at de sitter på en bedre forståelse for hvilke oppgaver og prosesser som egner seg til å bli profesjonalisert enn høyere nivåer på NTNU.

En annen bekymring som fremkommer på nivå 2 og 3 er hvorvidt profesjonalisering av en del roller er gjennomførbart, ettersom det stiller høye kompetansekrav. En mellomleder på nivå 2 forklarer denne risikoen:

“Med den avtalen som BOTT har valgt å ha med DFØ, så ligg det en del forventninger til roller og kompetanse og utøvelse av de rollene inni systemene der som er ganske strenge roller, og som vi ikke har kompetanse til å fylle i dag på NTNU, ettersom jeg forstår det på min HR-sjef, for eksempel på lønnsområdet. Så der kan det jo skje ting som er bratt, eller vi har gått glipp av fordi at vi ikke selv har nok kompetanse til å skjønne hvordan en da må utforme rollen, for eksempel.”

De definerte rollene, som i stor grad er utformet av DFØ stiller altså høye krav til fagkompetanse, men utsagnet fra respondenten tyder på at det ikke nødvendigvis er mulig å imøtekomme for organisasjonen. Potensialet organisasjonen har til å fylle rollene krever relasjonell kunnskap om de ansatte, og der har mellomledere gjennom personaloppfølging en spesiell kunnskap om egen organisasjon. Respondenten eksemplifiserer dette i følgende utsagn:

“Hos oss da, så har vi en liten gruppe med prosjektøkonomer og vi har hatt en del saker hvor vi ser at de jobber ulikt. Og min tanke når jeg leser [rolle]beskrivelsen, så er det lite slingringsmann for hva som skal gjøres, og da vet jeg jo at en av prosjektøkonomene vil ha et relativt stort lerret å fylle før han fyller rollen, mens

andre bare går glatt inn og syns det er kjempeartig å endelig få beskrive rollen sin, og kanskje kan tenke enda mer utvikling og “hva skal jeg strekke meg til neste gang” og sånne ting. [...] Spesielt på bestilling [behov] til betaling for eksempel, er innkjøperrollen som er definert nå som har ganske store krav til forståelse av anskaffelser og kvalitet i innkjøp, den kan bli bratt. (..) Og kanskje på innkjøper og anskaffelser, så har det vært jobbet lite med utvikling og kompetanseutvikling i organisasjonen, mens det på andre områder har vært jobbet mye med det gjennomgående.”

Respondenten viser at overgangen fra gammelt til nytt system også krever kompetanseheving, og enkelte roller kan bli krevende å fylle. Med manglende kompetanse kan viktige funksjoner ikke bli ivaretatt, spesielt i selve overgangen. Funksjoner som ikke blir oppfylt i overgangen uttrykkes som en av de største bekymringene fra en mellomleder på nivå 2:

“Det er jo det verste, at det blir liggende. At for eksempel lønnsbilag eller refusjonsbilag blir liggende uten at de fanger dem opp. Det er ille for de som ikke da får lønn eller får penger tilbake eller at livsviktige ting til laboratorier ikke blir bestilt til rett tid for eksempel, eller at søknader om forskningsmidler ikke blir sendt til rett tid til finansieringskilden. Det er jo alvorlig. Men det verste som kan skje er jo at lønnen ikke blir utbetalt. Det har jeg vært med på en gang, og det glemmes jo aldri det.”

Det er altså store konsekvenser tilknyttet mangel på realistiske rollestandarder. Relasjons- og strategisk kompetanse som tillater evnen til å se kausaliteter på lokalt nivå er nødvendig for å kunne tilsi hvilke roller NTNU kan være i stand til å fylle, og slik det fremkommer er det mellomledere på lavere nivåer som innehar slik kompetanse.

4.5 - Involvering

For å analysere hvordan involvering og beslutningsprosesser har foregått i BOTT ØL vil vi ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert i delkapittel 3.5. Bestanddelene her vil dermed være bruken av forskjellige involveringsmekanismer (informativ, konsultativ og

partisipativ) og timingen for bruk av de forskjellige mekanismene, i tillegg til infrastruktur for involvering.

Respondentene har alle, i større eller mindre grad, vært involvert i mottaksprosjektet ved NTNU. Graden av involvering i utarbeidelsen av prosess- og rollebeskrivelser var derimot liten eller ikke-eksisterende, spesielt blant de respondentene som ikke har hatt noen rolle i BOTT sentralt. I den videre analysen ses det derfor som hensiktsmessig å behandle disse to fasene hver for seg. Dette skillet etablerer en distinksjon i tidsdimensjonen for henholdsvis design- og implementeringsfase.

4.5.1 - Designfasen

Faggrupper

Arbeidet med å utvikle standardiserte prosess- og rollebeskrivelser ble organisert i faggrupper. Disse hadde ansvar for å utarbeide standardiserte rammeverk i samarbeid med DFØ. I designfasen fremstår disse faggruppene som den mest sentrale delen av infrastrukturen for involvering. En leder på nivå 1 beskriver utvelgelsesprosessen til disse faggruppene på følgende måte:

“Delvis kom det forslag fra BOTT sentralt på hvem de ville ha inn. Delvis har vi nok oppnevnt dem selv. Delvis har nok jeg vært en del av det. Delvis har vi nok diskutert det og det har vært en del av ledergruppa i Økonomiavdelingen som har besluttet det.”

Bruken av ordet “delvis” indikerer liten grad av formalitet i beslutningene rundt utvelgelse til faggruppene. Respondentene ga oss likevel et inntrykk av at representantene i stor grad ble valgt ut på bakgrunn av faglig kunnskap knyttet til det aktuelle området de jobbet med. At domenespesifikk kunnskap ble høyt verdsatt i utvelgelsen understrekes av en leder på nivå 2:

“Jeg oppfatter ikke at det var noe sånn direkte involvering av oss som satt i de administrative lederrollene, men at det gikk liksom ned under oss og inn i økonomilinja.”

Det fremkommer altså at administrative ledere ble forbigått, da utvelgelsen av representanter fokuserte på faglig kunnskap. Å sitte i en faggruppe og være med på arbeidet med å utvikle

nye standardiserte prosess- og rollebeskrivelser kan minne om en form for partisipativ brukerinvolvering, da representantene her har blitt tildelt en formell rolle i designet av nye løsninger. Et kjennetegn ved partisipativ involvering er imidlertid at det også innebærer at involvering dreier seg om prosessen som helhet (altså BOTT ØL som helhet i dette tilfellet). Dermed anser vi involveringen av den enkelte representant i faggruppene som nærmere konsultativ enn partisipativ. Om denne formen for involvering også strekker seg til resten av organisasjonen (inkludert mellomledere) avgjøres av den enkelte representants evne til å faktisk representere sine kolleger og ikke bare seg selv. Hvorvidt dette var tilfelle vil utforskes videre i analysen.

Utfordringer med informasjonsflyt

Når involvering ved representasjon benyttes som en del av infrastrukturen for involvering er det vesentlig at de som velges ut til å representere sine kolleger er i stand til å ha forståelse for kollegenes behov, og for systemet som helhet (Damodaran, 1996). Det fremkommer fra respondentene at denne delen av representantenes arbeid har vært utfordrende, som eksemplifisert i følgende uttalelse fra en annen leder på nivå 1:

“Noen av dem er jo veldig flinke på å gi informasjon og vise litt og fortelle hvor langt de er kommet. [...] Og så har det også vært litt krevende fordi de er ganske langt ned i materien. Det blir veldig mye detaljer. Det å klare å få de andre med seg til å skjønne hvor de er hen, har vært litt utfordrende.”

Representantene i faggruppene synes altså å ha hatt et stort personlig ansvar knyttet til kommunikasjon med sine kolleger, og for å ta i mot innspill fra disse. Her opplyser respondentene om en varierende grad av struktur for når denne kommunikasjonen skulle finne sted. En nivå 1 leder beskriver strukturen i kommunikasjonen mellom faggruppe-representanter og kolleger på følgende måte:

“Det skjedde nok ikke så strukturert, og det var egentlig også litt opp til dem som satt i arbeidsgruppen når de tenkte at nå er det lurt å ta det inn i avdelingen for å få litt input.”

Med bakgrunn i dette sitatet spesielt, men også det generelle inntrykket av respondentens tanker rundt faggruppene, fremstår det som at infrastrukturen knyttet til kommunikasjon

mellom faggruppemedlemmer og kolleger var mangelfull – eller i det minste ikke tydelig beskrevet og kommunisert fra toppledelsen i BOTT ØL.

Majoriteten av ansatte og mellomledere på NTNU var altså ikke direkte involvert i designfasen. I den grad de ble involvert skjedde det enten gjennom møter med representantene i faggruppen slik som beskrevet over, eller gjennom høringsrunder i løpet av våren 2020. Flere av mellomlederne trekker også frem ALF-møter (administrativt lederforum) som en kanal for informasjon i denne fasen. Det bemerkes at kjennskapen til arbeidet som foregikk i BOTT ØL i designfasen gjennom 2019 og 2020 virker å være lav blant de respondentene som ikke hadde noen formell rolle i BOTT sentralt. En leder på nivå 2 forklarer at dette henger sammen med lite involvering av fakulteter og institutter i designfasen:

“Jeg oppfatter at det er mange sentralt på NTNU som har jobbet mye med BOTT på nasjonal arena og vært med på det arbeidet der. Men at vi på fakultet og institutt jo ikke har vært involvert i det arbeidet så sterkt.”

Lite involvering, slik respondenten her beskriver, leder ofte til lav kompetanse om innholdet i endringen (Robey & Farrow, 1982). Inntrykket av at dette var tilfelle på NTNU forsterkes av en annen nivå 2-leder, som karakteriserer kjennskapen til BOTT ØL i denne perioden på følgende vis:

“Jeg tror kanskje vi i stor grad begynte å merke det sånn i 2019-2020, oppfattet at det var noen bokstaver.”

Det bemerkes at arbeidet med å utarbeide rolle- og prosessbeskrivelser var i gang i perioden respondenten viser til. Svaret tyder dermed på at vedkommende ikke var involvert - og antakelig heller ikke informert. Respondentene har likevel noe ulik oppfatning av involveringen i denne perioden. En annen nivå 2-leder i en lignende stilling uttrykker at:

“Frem mot sommeren 2020 begynte jo de her høringsprosessene, involveringsprosessene i selve BOTT, utformingen av roller og arbeidsprosesser, så vi deltok jo da mye i høringsmøter våren i fjor.”

At to ledere med tilsvarende stillinger har en så forskjellig oppfatning av involvering og informasjonsflyt i denne perioden, kan henge sammen med at deltakelse her var frivillig. Den dominerende mekanismen for involvering i designfasen, med unntak av representantene i faggruppene, var altså informativ involvering, selv om sitatene over tyder på en begrenset infrastruktur for denne informasjonsflyten. Hvor mye informasjon som kom ut på fakultet og institutt virker også å være varierende. Respondentene i sentraladministrasjonen (altså ikke på institutt og fakultet), rapporterer om mer regelmessig kommunikasjon mellom representanter og kolleger. En leder på nivå 1 i en administrasjonsavdeling beskriver denne kommunikasjonen slik:

“De [faggruppe-representantene] presenterte med jevne mellomrom. “Hvor langt har de kommet i å jobbe med dette her”, og ofte la frem prosesskartet og sa “nå har vi kommet så langt” og så fikk de gjerne litt innspill på at “oi, men sånn kan vi ikke gjøre det”. Hvordan har dere tenkt det her? Og så justerte de litt, og så tar det tilbake igjen til arbeidsgruppa [faggruppen], og så ble det bearbeidet der.”

Sitatet tyder på at det i sentraladministrasjonen foregikk både informativ og konsultativ involvering, også av de som ikke satt i faggruppene selv, og at skillet på grad av involvering var større mellom sentraladministrasjon og fakultet enn mellom de forskjellige ledernivåene. Dette kan ha sammenheng med at det var flere i sentraladministrasjonen som hadde formelle roller i, eller opp mot arbeidet i BOTT ØL i designfasen. Dette underbygges av en nivå 1-leder som ikke hadde en formell stilling i BOTT ØL i designfasen:

“Det blir litt sånn at det akkurat det leddet mitt, fordi at du ikke har noen formell rolle i prosjektet, så blir det litt glemt, du får liksom ikke samme informasjon som alle hele veien.”

Sitatet peker på en oppfatning av skjev informasjonsflyt, som er en oppfatning som deles av flere. Hvor informert respondentene har følt seg henger tett sammen med om de har hatt en aktiv rolle i designfasen. En leder på nivå 2 påpeker at eget initiativ var viktig for å få tilgang til informasjon i denne fasen:

“Jeg oppfattet at det var mer at vi tok initiativet selv med å delta på møter som vi oppfattet ble arrangert eller at vi inviterte dem inn på ledermøter på eget fakultet.”

At eget initiativ til møter og kommunikasjon var viktig for å tilegne seg informasjon om prosjektet, underbygger vår oppfatning av en begrenset infrastruktur for informativ involvering i designfasen, spesielt knyttet til kommunikasjon mellom representantene i faggruppene og deres kolleger.

4.5.2 - Implementeringsfasen

En leder på nivå 2 med en sentral rolle i mottaksprosjektet på NTNU forklarer tidspunkt for oppstarten av mottaksprosjektet:

“Vi startet med forberedelsene i november [2020], så kan du si det var formell kick-off rundt årsskiftet.”

I tråd med analysen av BOTT ØL som en endringsprosess (delkapittel 4.3) er mottaksprosjektet ved NTNU å anse som implementeringsfasen for BOTT ØL sentralt, som dermed gikk fra designfase til implementeringsfase ved inngangen til 2021. I denne fasen av prosjektet jobber NTNU med å tilpasse seg de rolle- og prosessbeskrivelsene som er utarbeidet gjennom designfasen. Det kan medføre nye måter å organisere seg på, eksempelvis i form av flytting av stillinger fra fakultet til institutt.

Infrastruktur og mekanismer for involvering

En mellomleder på nivå 3 sier generelt om involveringen i prosjektet at:

“Vi har vært bra involvert, mye bedre enn noen gang før, det er derfor jeg er optimistisk denne gangen. Det har vært en helt annen prosess. [...] Det er første gang jeg har sett en systematisk involvering av nivå 3, du aner ikke hvor mange ganger jeg har etterlyst det.”

De tidligere prosessene som vises til er blant annet knyttet til fusjonen ved NTNU, som også involverte store deler av organisasjonen. Den generelle oppfatningen blant respondentene er at mottaksprosjektet har en omfattende infrastruktur for involvering, som understrekes av en mellomleder på nivå 3:

“Det er ikke en dårlig planlagt involveringsprosess, det er det ikke. Der snarere tvert imot. Det er sånn at du nesten blir litt skremt og lurer på, hva er det som skal skje nå? Fordi at det er jo satt på kommunikasjonsmedarbeidere og egne... Ja, det er ekstrem oppbygging av organisasjon rundt innføring av BOTT. Helt uvanlig, rett og slett uvanlig stort. [...] Organisasjonpsykologen på NTNU er den som sitter øverst i den kommunikasjonsgruppa da, så det er det er tydelig at her forventer dem støy da, eller prøver å gjøre ting så bra som mulig.

På tross av en omfattende infrastruktur, oppfatter vi at respondentene, som i sitatet over, stiller spørsmål ved formålet med denne infrastrukturen, og om den ikke er designet mer for å bekjempe endringsmotstand enn å tilrettelegge for involvering. De stiller med andre ord spørsmål om graden av involvering: Er det symbolsk involvering for å “unngå støy”, eller reell innflytelse for å “gjøre ting så bra som mulig”. Med utgangspunkt i mekanismene for involvering kan det virke som infrastrukturen i større grad egner seg for informativ og/eller konsultativ involvering enn partisipativ involvering. Dette underbygges av en leder på nivå 3 som beskriver hvordan formatet på innspill legger føringer på hvilke innspill man kan komme med:

Du har det formatet som du har, og så ikke sant, du skal jo argumentere med sterke og svake sider for begge modellene. [...] Så når vi mener at det er sterke argument for en modell, så må vi jo si det og. [...] Så jeg synes kanskje at den måten å komme med innspill på kan være litt mentalt krevende, altså.

Respondenten beskriver her hvordan formatet på innspill gjør det vanskelig å kommunisere sterke meninger knyttet til et løsningsforslag fordi formatet legger opp til at man skal belyse sterke og svake sider med tilnærmet like stor vekt. Dette kan karakteriseres som konsultativ involvering, i form av at prosessen er egnet for å få frem et bedre informasjonsgrunnlag om brukernes meninger for beslutningstakere, men i mindre grad gir direkte innflytelse på den endelige løsningen til brukerne. Sammensetning av gruppene i designprintene kommenteres også av enkelte av respondentene. En kontorsjef på nivå 3 sier følgende:

Jeg har jo ikke lest meg opp på den organiseringen sånn 100%. Men jeg tenker noen ganger at sånne arbeidsgrupper, og at det er for mange fra nivå én og 2 da, i sånne

arbeidsgrupper, og så har du med nesten et sånt gissel av en kontorsjef fra nivå 3 som skal ivareta 56 institutt. Og så er det så topptungt at det ikke blir en prosess, egentlig.

Selv om respondenten tar noen forbehold i dette utsagnet, ses det i sammenheng med kommentaren om format på innspill. Respondenten peker på sammensetningen av “kjerneteamene” i designspriente (se casebeskrivelse), og hvordan disse er topptunge. Dermed underbygger det en oppfatning av en infrastruktur som er bygget for informativ og konsultativ involvering. Det kan også nevnes at en slik “gisselsituasjon” er påpekt av Damodaran (1996) som en fallgrube ved involvering, som kan lede til at “gisselet” ikke når gjennom med sine meninger, blant annet fordi man ikke ønsker å bryte med en sosial konformitet. Det som gjør denne situasjonen ekstra ugunstig, er at det kan skape en illusjon av at alle ledernivåer er representert, når det i praksis ikke er tilfelle fordi representanten fra nivå 3 altså ikke når frem med sine innspill.

Et annet element ved infrastrukturen i mottaksprosjektet som respondentene finner utfordrende er tiden det tar å involvere seg, og konsekvensene det har for daglig drift. En mellomleder på nivå 3 forklarer at det likevel føles nødvendig å melde seg til å delta i disse prosessene:

“Nei, jeg måtte jo bare ha satt mye av det [daglig drift] på vent og der har jeg jo et etterslep. Men det er jo fordi jeg skjønner at BOTT er jo så viktig for oss framover, og vi slåss jo litt for framtida vår, føler jeg da. [...] Det er jo nå vi har en mulighet til å komme med noen innspill, og da må jo ta oss tid til det, selv om da får jo bare andre ting ventet.”

Dette er en typisk utfordring ved brukerinvolvering, og det kan virke som det ikke er tilstrekkelig tilrettelagt for at deltakelse i disse prosessene skal være forenlig med daglig drift. Mellomlederens funksjoner i en endring spiller inn på hverandre, og dermed vil internalisering og kommunikasjon, her representert gjennom at de “sloss for framtida” påvirke daglig drift. Kombinert med at deltakelse baserer seg på frivillighet / eget initiativ, fremstår det sannsynlig at en del ansatte som kunne hatt relevante innspill ikke ender opp med å delta i designspriente.

Konsekvenser fra designfasen

Flere av utfordringene i mottaksprosjektet som respondentene nevner virker å ha en sammenheng med hvordan involveringen foregikk i designfasen. Dette gjelder spesielt informasjonsgrunnlaget respondentene har hatt med seg i implementeringsfasen. En leder på nivå 2 med en sentral rolle i mottaksprosjektet forklarer hvordan man initielt jobbet med kompetanseheving for å tilrettelegge for å hente ut gevinster fra involvering:

“I januar [2021], drev vi en onboarding. Det her med å sette mål og ambisjoner for BOTT ØL. Da vil jeg si vi har brukt en god del tid i workshoper, med GROW-metodikk, og vi setter folk i stand til å forstå hva vi legger i målene vi har satt for prosjektet. “Hva betyr det for deg?” Altså ganske grundig refleksjon rundt prosjektets mål og mandat.”

Selv om det ble gjort et arbeid med kompetanseheving før selve implementeringsfasen med designsprinter startet i mars, rapporterer flere av respondentene at de kjenner på et manglende informasjonsgrunnlag for å få mest mulig ut av involveringsarbeidet. En leder på nivå 3 forklarer:

“Når du skal prøve å finne noen forslag på en sånn organisatorisk løsning på de ulike områdene, så er det noen definerte roller som du skal plassere på et kart da. Og nå har jeg kjent litt på det at jeg må sette meg litt mer inn i rollebeskrivelser hvis jeg skal skjønne sammenhengen her da.”

Som belyst tidligere var det utfordringer knyttet til informasjonsflyt i designfasen.

Respondenten beskriver her at dette har “innhentet” prosjektet i implementeringsfasen, og at man for å kunne gi et bidrag i designsprintene må ha en innsikt i rollebeskrivelsene som man ikke har fått gjennom designfasen. Det bemerkes også at kompetanseheving relatert til de utarbeidede prosess- og rollebeskrivelsene ikke ble nevnt som en del av “onboardingen”.

Dette kan ses i sammenheng med Robey og Farrows rammeverk for deltakelse og innflytelse i de forskjellige fasene av en prosess. De peker på at deltakelse i initieringsfasen og designfasen legger grunnlaget for innflytelse i implementeringsfasen, fordi det bygges opp en kunnskap som gjør brukerne komfortable med å komme med innspill. Inntrykket vi sitter igjen med fra respondentene - eksemplifisert ved sitatet over - er at brukerne ved NTNU ikke

har hatt tilstrekkelig kunnskap til å føle seg komfortable i mottaksprosjektet, og at dette har vært en kilde til konflikt, eller i hvert fall misnøye.

Gjennomgående i implementeringsfasen ser vi altså at infrastrukturen for involvering av mellomledere har vært langt bredere enn i designfasen, men graden av involvering (Ives & Olson, 1986) og det reelle handlingsrommet, stilles det likevel spørsmål ved.

5 - Diskusjon

I dette kapitlet vil vi knytte faglitteratur opp mot funnene presentert i analysen og forsøke å nyansere og videreutvikle teori om involvering av mellomledere i utviklingen av fellestjenester. Vi vil også forsøke å omsette teoretisk innsikt til konkrete råd for praktikere i slutten av hvert enkelt delkapittel.

Forskningsspørsmålet spør *hvordan* mellomledere kan involveres ved utvikling av fellestjenester. Vi argumenterer for at innsikt i *hvorfor å involvere* er nødvendig for å kunne besvare *hvordan* involveringen bør skje. Med utgangspunkt i eksisterende teori om brukerinvolvering, som anbefaler forskjellige mekanismer for involvering i de ulike fasene i utviklingsprosessen, ser vi at oppgavens *hvordan* også inneholder et spørsmål om *når* involvering bør skje.

Diskusjonen vil derfor ta for seg de følgende temaene: Delkapittel 5.1 besvarer hvorfor man bør involvere mellomledere, i form av hva de kan tilføre av kontekstuell kunnskap. Videre tar delkapittel 5.2 for seg når det egner seg å involvere mellomledere for å hente ut størst verdi, før delkapittel 5.3 avslutningsvis tar for seg konkrete utfordringer knyttet til hvordan organisasjoner kan involvere mellomledere i utvikling av fellestjenester.

5.1 - Kontekstuell kunnskap som suksessfaktor

I store endringsprosesser er det mange hensyn å ta for toppledelsen, og involvering av mellomledere er bare et av disse (Harris & Beckhard, 1987; Fullan, 2011). Derfor er det klart at prosjekteiere ikke kan, eller nødvendigvis bør imøtekomme alle lokale ledere på deres ønsker. I tillegg er involvering også ressurskrevende (Meyer & Stensaker, 2011). I dette delkapitlet vil vi med dette i bakhodet redegjøre for hva som *kan* være verdien av å involvere mellomledere og dra nytte av deres kontekstuelle kunnskap.

5.1.1 - Former for kontekstuell kunnskap

Mellomledere sin kontekstuelle kunnskap kommer fra tilgangen til det strategiske toppnivået, samt nærhet til og kunnskap om det operasjonelle nivået (Wooldridge et al., 2008), men analysen avdekker at ledernivåene i caseorganisasjonen skilles av mer enn de vertikale og horisontale aksene i strukturen (Mintzberg, 1978). Nivå 2 er ikke direkte underlagt nivå 1,

men prosessene på nivå 1 er delvis en sammenstilling av prosesser fra nivå 2 eller støttefunksjoner. Det er heller ikke en horisontal akse mellom nivåene, slik det ville vært mellom forskjellige fakulteter på nivå 2. Nivåforskjellene kan derimot betraktes som at de har forskjellig *grad av sentrerte funksjoner for organisasjonen*, der nivå 1 er mest sentrert. Dermed kan vi lage et skille mellom *sentrale mellomledere* og *lokale eller brukernære mellomledere*.

I analysen har dette skillet fremkommet, der det operasjonelle nivået i sentraladministrasjonen fremstår som “fagspesialister”, mens det operasjonelle nivået på instituttnivå fremstår som “brukere”. Mellomledere tilegner seg derfor operasjonell kunnskap som omhandler forskjellige former for fagkunnskap; *sentral fagkunnskap* besittes av ledere i sentrale avdelinger, mens *brukernær fagkunnskap* besittes av ledere på nivå 2 og 3. Kombinasjonen av overordnet perspektiv, lederegenskaper og forskjellig form for fagkunnskap, kaller vi *sentral og brukernær kontekstuell kunnskap* hos mellomledere.

Analysen viser at toppledelsen tenderer til å la sentral fagkunnskap være styrende for endringsprosessen, da de har vurdert det som at brukere ikke innehar “tilstrekkelig fagkompetanse for å ta vurderinger for helheten”. For sentrale mellomledere blir dessuten fagspesialistenes syn (sentral fagkunnskap) det som skaper rasjonalitet for utforming av nye systemer og organisering, da de interagerer mest med disse funksjonene i daglig drift. Når fagspesialistene opplever at nytt system fungerer godt, har sentrale mellomledere lykket. Det innebærer ikke nødvendigvis at brukere i mindre sentrale funksjoner har en opplevelse av at systemet fungerer. Faktisk påpeker Damodaran (1996) at mellomledere har en viktig oppgave i å ikke la fageksperter utforme endringen uten deres innspill, ettersom fagspesialistene sjeldent innehar lederkompetanser.

Med bakgrunn i at sentraladministrasjonen sitter på mer sentral fagkunnskap, argumenterer vi for at deres vurdering av kvaliteten på løsninger henger sammen med hvilke løsninger som fungerer best på nivå 1, i sentrale funksjoner. Det gjør at de ser et behov for innflytelse fra fagspesialister når organisasjonen skal delta i utforming av nye standarder. Nivå 3 mener derimot at brukerfokus er viktig, fordi det fungerer best i det operasjonelle og utførende leddet på nivå 3. Det er med andre ord uenigheter om hva som kjennetegner en god løsning på overordnet organisasjonsnivå innad på NTNU. For den enkelte mellomleder er

opplevelsen av vellykket organisering med andre ord avhengig av hvilket operasjonelt nivå mellomlederen interagerer mest med til daglig.

Instituttene og fakultetene representerer langt flere ansatte enn sentraladministrasjonen, og er dermed også et mer komplekst organisatorisk system. Den kontekstuelle kunnskapen er mer heterogen og motstridende på nivå 2 og 3 enn den er i sentraladministrasjonen. Derfor blir også imøtekommelse av behovene på disse nivåene en mer kompleks aktivitet. At kontorsjefer oppleves som en flaskehals på nivå 1 (som en kontorsjef påpeker i et intervju) er med andre ord naturlig. Vi argumenterer for at dette er overførbart til andre store organisasjoner. Selv om det å imøtekomme brukerbehov er en kompleks og ressurskrevende aktivitet, er det likevel viktig, fordi mellomledere kaster lys over viktige aspekter med endringen som har med ledelse på et lokalt nivå å gjøre (Damodaran, 1996).

5.1.2 - Mål med standardisering og sentralisering

Utvikling av felles standarder innebærer åpenbart at lokale prosesser må endres.

Münstermann og Weitzel (2008) illustrerer hvordan standardisering skaper homogene prosesser gjennom å utvikle en arketypisk prosess basert på eksisterende prosessvarianter.

BOTT ØL dreier seg i stor grad om dette, ved at det etableres standardiserte prosesser for alle de forskjellige instituttene på alle universitetene. Analysen viser at brukernære mellomledere er bekymret for hvordan nye standarder kan begrense kvalitet i arbeidet, fordi muligheten for tilpasning til lokale forhold forsvinner. Dette bekreftes av Mintzberg (1978), som påpeker at heterogene prosesser er vanskeligere å standardisere, og at det kan egne seg mer med standardisering av mål eller kompetanse. Ved utvikling av fellestjenester blir dette spesielt aktuelt fordi det er flere lokale prosesser som skal homogeniseres.

For at det skal være aktuelt for en organisasjon å involvere på en måte som tilgjengeliggjør kontekstuell kunnskap, bør den kontekstuelle kunnskapen være av verdi for endringsprosessen. Vi har allerede etablert at involvering av mellomledere kan anses som brukerinvolvering. Vellykket brukerinvolvering bidrar til å øke kvaliteten på prosessene ved at de er i tråd med brukerbehov, og unngå ressursbruk til standardiserte prosesser som ikke er anvendbare på lokalt nivå (Damodaran, 1996). Det fremkommer av Regjeringen sin Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor at et viktig mål er å sikre interoperabiliteten mellom statlige virksomheter. Samtidig er det et mål at utviklingen av fellestjenester ikke går

utover virksomhetenes evne til å opprettholde tjenestekvalitet. Dette forstås som at standarder bør være utformet slik at de tillater rom for lokale tilpasninger, og ikke legger føringer for mer enn det som er nødvendig for å sikre interoperabilitet.

5.1.3 - Kontekstuell kunnskap som bidrar til standardisering

Når det skal utformes en arketypisk prosess for å standardisere organisasjonen, må den være mulig å anvende lokalt. Innsikt i mellomlederens kontekstuelle kunnskap bidrar til å kartlegge behovene som må dekkes av standarden. Analysen viser at dette gjelder på to viktige områder: behovet for abstraksjon og kartlegging av løse tråder.

Abstraksjon av standarder gjør dem lokalt kompatible

Blant respondentene våre fremkom det enighet rundt at enkelte prosesser var godt egnet for standardisering, men brukernære mellomledere trakk fram flere kontekstuelle faktorer som viser at enkelte prosesser er mer heterogene enn de oppfattes på sentralt nivå. Det betyr ikke at det er feil å standardisere slike prosesser og roller, men standarder må være abstrakte nok til at det tillates tilstrekkelig grad av lokal tilpasning (Brunson et al., 2012).

En måte å lage abstrakte standarder på kan være f.eks gjennom det BOTT ØL har gjort med bestillerrollen. Det uttrykkes fra BOTT sentralt at de helst vil ha bestillere i 100% stilling for å hente ut gevinster av spesialisering, men de har godtatt at stillingsandelen kan være ned mot 50%. På den måten får fakultetene et handlingsrom om hvordan standarden kan tilpasses lokale forhold. Fra analysen fremkommer det likevel at flere kontorsjefer mener det ikke er tilstrekkelig handlingsrom, ettersom kravet vil føre til at rollen sentraliseres på fakultetsnivå, og de mener rollen er nødvendig å ha på instituttet. De ser negative følger av å sentralisere rollen, som mangel på lederstøtte, redundans og kvalitet, i tillegg til at kravet til kompetansenivå kan være urealistisk å imøtekomme. De besitter en strategisk kompetanse som viser hvordan sammenhenger mellom formell struktur og forretningsoperasjoner påvirker utfallet (Mumford, 2007). Mellomlederens kontekstuelle kunnskap er dermed av verdi fordi den bidrar til å vurdere hvilket nivå av abstraksjon som gjør standarden lokalt kompatibel.

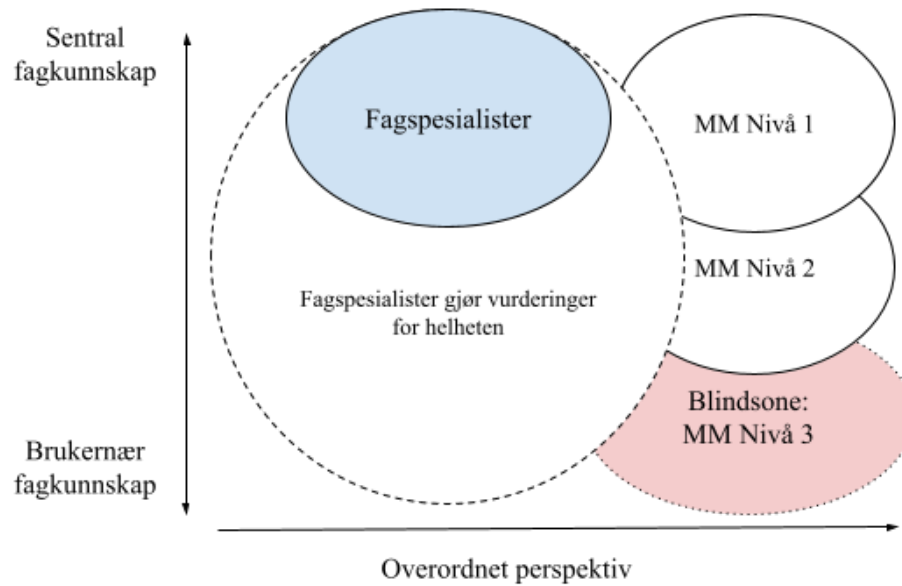
Løse tråder som taus kunnskap

I tidligere endringstiltak på NTNU har det vært et utbredt problem på tvers av instituttene at oppgaver har blitt hengende igjen som løse tråder etter endringen. Analysen har vist at brukernære mellomledere besitter kunnskap om de usynlige oppgavene i organisasjonen, blant annet fordi oppgavene naturlig havner hos dem når de ikke blir håndtert av den formelle strukturen (Balogun, 2003). Det dreier seg med andre ord ikke om organisasjonsspesifikk kompetanse, men forretningskompetanse på dypt nivå knyttet til brukernær kontekstuell kunnskap. Denne kunnskapen kan bidra til å identifisere underliggende sub-prosesser som ellers ville blitt igjen som løse tråder.

I respondentenes beskrivelser av slike løse tråder er det ofte snakk om nyanserte detaljer som de beskriver som vanskelige å uttrykke eksplisitt gjennom høringsinnspill og lignende formater. Det fremstår altså som en form for taus kunnskap (Nonaka, 1994). Standardisering har som formål å øke graden av formalitet, men kan ikke løse underliggende problemer som organisasjonen ikke har formelle mål på (Frederickson, 1984). Mellomledere besitter dermed taus kunnskap som kan bidra til å identifisere og formalisere sub-prosesser som den abstrakte standarden må ta høyde for.

5.1.4 - Implikasjoner for utvikling av standarder

Brukernær, kontekstuell kunnskap er av verdi i utformingen av standardiserte prosesser og roller fordi den avdekker behovet for fleksibilitet i standarder og kartlegger subprosesser som er vanskelig å identifisere. Det er åpenbare fordeler ved å unngå å utvikle standarder som ikke kan benyttes (Damodaran, 1996). Nye standarder setter rammer for organiseringen på lokalt nivå, og dersom rammene går på bekostning av det operative nivåets evne til å opprettholde tjenestekvalitet, har organisasjonen et problem. Brukernær kontekstuell kunnskap innebærer overordnet forståelse for lokale prosesser og behov. Når toppledelsen lar sentral fagkunnskap være styrende for utvikling av standarder, dannes en *blindsone* i kartleggingen av systembehov. I den grad det etterlates løse tråder, viser vår analyse at de gjerne har utgangspunkt i denne blindsonen. Det er med andre ord gunstig at brukernære mellomledere har innflytelse på utvikling av standarder, fordi det hjelper til med å lage standarder som er kompatible på lokalt nivå. Dette illustreres i figur 5.1. Figuren bruker "MM" som forkortelse for mellomledere (middle managers), og tar utgangspunkt i en nivådelt mellomledelse, tilsvarende den på NTNU.



Figur 5.1: Kunnskapsgrunnlag for utforming av standarder (MM = mellomledere)

5.2 - Involvering i forskjellige faser

Som vist i oppgavens delkapittel 2.3, har involvering størst verdi når det tillater innflytelse fremfor deltakelse. Tidsdimensjonen er en sentral del av eksisterende teori om brukerinvolvering, og hvilke mekanismer som egner seg har sammenheng med hvilken del av utviklingsprosessen man befinner seg i. Tidspunkt for involvering er også betydelig for hvilken reell innflytelse mellomledere har.

5.2.1 - Designfasen legger rammebetingelser

Utvikling av fellestjenester innebærer tydelige skiller mellom fasene for brukerinvolvering, og at den enkelte organisasjon typisk bare har full kontroll over egen implementeringsfase, som vi så i vår analyse av BOTT ØL på NTNU. Vi så også i delkapittel 4.3 at implementeringsfasen er underlagt rammebetingelser fra designfasen.

På NTNU så vi et skille på mekanismene som var i bruk i de forskjellige fasene, med en betydelig mer omfattende infrastruktur for involvering i den lokale implementeringsfasen. På tross av denne infrastrukturen tydet svarene fra respondentene vi intervjuet på et begrenset handlingsrom til å endre på innholdet i de standardiserte rolle- og prosessbeskrivelsene som ble utarbeidet i designfasen. Et konkret eksempel på dette er standardiseringen av

bestillerrollen i BOTT ØL, som innebærer en 50-100% stillingsandel. BOTT ØL stiller ikke krav til hvilket nivå bestillerrollen skal være på, så i teorien overlater det beslutningen om sentralisering av rollen til hvert enkelt fakultet. Samtidig forklarer kontorsjefene at det er urealistisk å fylle en stilling på eget institutt med 50% rolle som bestiller, så i praksis tvinger stillingskravet fakultetene til å sentralisere rollen. Beslutningen er allerede tatt for dem. Eksempelet illustrerer at uansett hvor mye innsats som legges ned i involvering i implementeringsfasen, er handlingsrommet innskrenket etter at designet er ferdigstilt.

Formålet med designsprintene i mottaksprosjektet på NTNU å bestemme hvordan den lokale organiseringen må endres for å tilpasses standarden, heller enn hvordan standarden skal tilpasses for å passe den lokale organiseringen. I tråd med Mintzberg og Lunenburgs definisjoner av stegene i beslutningsprosessen (Mintzberg, 1978; Lunenburg, 2010) er det altså tydelig at mottaksprosjektet på NTNU er å anse som implementeringen av et valg som er tatt i designfasen. Når det er sagt foregår det også beslutningsprosesser i mottaksprosjektet, men disse handler altså om hvordan man skal implementere en allerede autorisert beslutning. Vi ser altså at i den grad man ønsker å hente ut kontekstuell kunnskap i utarbeidelsen av nye standarder, må dette skje før standardene skal implementeres, altså i designfasen.

5.2.2 - Internalisering gjennom initieringsfasen

Brukernær kontekstuell kunnskap er som vist kompleks og heterogent, og kan delvis være taus kunnskap som ikke fremkommer i innspillsrunder. Taus kunnskap overføres gjennom interaksjoner, ikke muntlig kommunikasjon (Nonaka, 1994), og derfor vil informative og konsultative involveringsmekanismer være mindre egnet for å hente ut slik kunnskap. I tillegg har vi vist at ved utvikling av fellestjenester har implementeringsfasen et begrenset handlingsrom, og at kontekstuell kunnskap er nødvendig for at nye standarder skal være lokalt kompatible. På det vis kan vi argumentere for at partisipativ brukerinvolvering er nødvendig i designfasen. Dette kan være problematisk, fordi partisipativ involvering krever at det er igangsatt en læringsprosess gjennom informative og konsultative metoder for å være konstruktivt (Hanington, 2003; Robey & Farrow, 1982). I forlengelsen av dette kan det dermed argumenteres for at det bør foregå en viss involvering også i initieringsfasen.

I en studie fra Gioia og Chittipeddi (1991) om en større endringsprosess på et offentlig universitet ble initieringen delt opp i fire forskjellige faser. 1) *Visjonering* handler om å male et bilde av hva man ønsker å oppnå. 2) *Signalisering* handler om å gjøre det tydelig for en

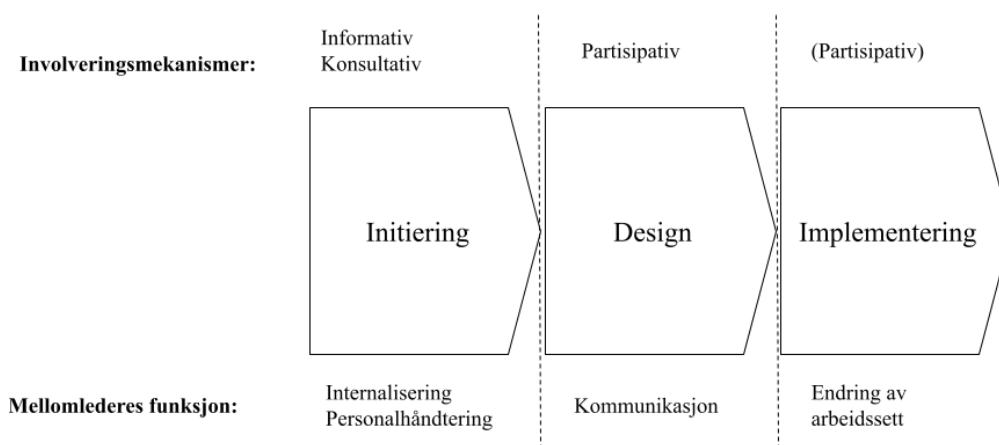
organisasjon at en endring er på vei. 3) *Re-visjonering* handler om å etablere en felles visjon sammen med viktige interessenter i prosjektet etter at initiativet har blitt signalisert. 4) *Energizing* er siste fase der målene med initiativet blir eksplisitt uttrykt for en større del av organisasjonen, slik at prosessen får moment.

Initieringsfasen i BOTT ØL foregikk i løpet av 2017, og fordi mellomledere vi har intervjuet først begynte å ane konturene av prosjektet i 2019-2020 er det tydelig at informasjon om prosjektet som helhet ikke hadde blitt kommunisert tydelig nok i initieringsfasen. Dette kan tyde på at det eksisterer et handlingsrom for involveringsmekanismer i tidligere faser av endringsprosesser. Gjennom en bredere signalisering i initieringsfasen kan mellomledere tidlig begynne en internaliseringsprosess og bygge forståelse for hvilke fordeler organisasjonen kan hente ut av fellestjenester. Videre kan informasjonsdeling underveis i de siste fasene av initieringen starte en læringsprosess som danner grunnlag for konstruktiv, partisipativ involvering i designfasen.

5.2.3 - Implikasjoner for involveringstidspunkt

Ved en lokal implementeringsfase lik den man ser ved utvikling av fellestjenester, er det begrensede muligheter for reell innflytelse, uavhengig av om det utarbeides en omfattende infrastruktur for involvering. Dersom kontekstuell kunnskap skal komme til “sin fulle rett” og gi mest utbytte i en prosess som innebærer standardisering og sentralisering, er det altså nødvendig med partisipativ involvering i designfasen, og i forlengelsen bør det også foregå informativ involvering i initieringsfasen. Vi mener at dette vil gjøre det lettere for mellomledere å balansere sine funksjoner i endringen (Huy, 2003; Hope, 2015). Dette illustreres med figur 5.2, og begrunnes slik: Når mellomledere starter en internaliseringsprosess allerede i initieringsfasen, blir det mulig for dem å klargjøre sine ansatte gjennom personalsamtaler og skape mening av endringen for dem (sensegiving). I designfasen kan da mellomlederens kontekstuelle kunnskap lettere fremkomme, og organisasjonen kan kartlegge de heterogene brukerbehovene gjennom kommunikasjon. Dette vil i praksis bety et mer ressurskrevende involveringsarbeid i initierings- og spesielt designfasen. Partisipativ involvering er krevende, men det å kartlegge brukerbehov bør man forvente at vil være krevende arbeid. Det tunge løftet for å skape compatible standarder må gjøres på et tidspunkt uansett, og vi argumenterer for at det er lettere i designfasen enn implementeringsfasen. Dersom alle mellomlederens funksjoner må passe inn i

implementeringsfasen (slik vi har sett i caseorganisasjonen), blir konsekvensene et svært forskjellig virkelighetsbilde, som kan skape konflikter i stedet for løsninger.



Figur 5.2: Mellomlederens funksjoner ved endring (Hope, 2015) fordelt over faser i utviklingsprosessen (Robey & Farrow, 1982)

5.3 - Utforming av mekanismer for involvering

Fordi involvering kan bestå av forskjellige mekanismer, grader (Ives & Olson, 1986) og har mange fallgruver Damodaran (1996), er det ikke lett å gi en “oppskrift” på hvordan involveringsmekanismer bør utformes i en endringsprosess. I utforming av fellestjenester er det spesielt mange hensyn å ta, fordi det omfatter flere organisasjoner. Gjennom analysen har vi gjort enkelte funn vi likevel mener kan være veiledende for en involveringsstrategi.

5.3.1 - Fasilitering for involvering

Hope skriver at “Endring i seg selv krever maksimal oppmerksomhet. (...) Når det gjelder den daglige driften, ser vi at virksomhetens kjerneoppgaver fort kan lide som en konsekvens av at virksomhetens ledere og medarbeidere har kognitiv og praktisk oppmerksomhet andre steder” (Hope, 2015, s. 110). Gjennom analysen fikk vi bekreftet at mellomledere har måttet utsette oppgaver knyttet til daglig drift og at involvering i implementeringsfasen i stor grad baserte seg på den enkeltes frivillige engasjement. Dette reiser et spørsmål om hvorvidt det er mellomlederens ansvar å selv sette av tid til å delta i organisasjonsutvikling eller om det bør fasiliteres for av toppledelsen. Basert på svarene fra våre respondenter virker det som at flere

av mellomlederne på NTNU ser det som sitt ansvar å delta i slike frivillige involveringsprosesser.

Det er likevel to faktorer ved vår forskning som gjør at vi er usikre på om dette generaliserbart. Den første faktoren er at vi antakelig har et utvalg mellomledere som er mer engasjert enn gjennomsnittet, noe vi argumenterte for i delkapittel 3.4. Den andre faktoren er at NTNU har sterke tradisjoner for medvirkning og medbestemmelse (Fafø, 2020). Å basere seg så sterkt på eget initiativ fra mellomledere representerer i følge Damodaran (1996) en sårbarhet i brukerinvolveringen, så vi ser det som mindre sannsynlig at det vil fungere godt generelt. Wilson et al. (1997) påpeker at motivasjonen til å ta delta øker gjennom personlige invitasjoner, fremfor et allment tilbud om deltakelse. Dermed argumenterer vi for at infrastrukturen for involvering bør fasilitere for og oppfordre til innflytelse fra mellomledere ved å avlaste dem fra daglig drift.

5.3.2 - Kontroll over mekanismer for involvering

De klare skillene mellom fasene i BOTT ØL henger sammen med at man utvikler en fellestjeneste som skal brukes av fire ellers uavhengige organisasjoner, som er i tråd med Regjeringens Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor. Da DFØ etter ønske fra Finansdepartementet ble involvert i prosjektet i 2017, tok de delvis kontroll over initiering og designfasen. Denne situasjonen mener vi er generaliserbar: I utvikling av statlige fellestjenester har ikke toppledelsen i hver enkelt organisasjon fullstendig kontroll og beslutningsmyndighet over alle fasene i endringsprosessen.

I delkapittel 5.2 begrunnet vi behovet for involvering av mellomledere i tidlige faser. Selv om statlige virksomheter har mindre kontroll over beslutninger i alle faser, har de kontroll over hva som skjer i egen organisasjon. Derfor mener vi ledere i offentlige virksomheter må ivareta informasjonsflyt og overblikk *også* i de fasene organisasjonen har mindre kontroll over. I norske offentlige virksomheter er medvirkning og medbestemmelse viktige verdier (Saastad, 2017), og defineres som muligheten til å delta i beslutninger (Fafø, 2020). Dermed er det sannsynlig at mange virksomheter vil ønske å bruke partisipative metoder i sin implementering av fellestjenester. Som vist krever partisipative metoder at det har foregått en kompetanseheving i initierings- og designfase (Robey & Farrow, 1982). Dette underbygger

behovet for at toppledelsen tar kontroll over involveringen i tidlige faser selv om de ikke har fullstendig kontroll over prosessen.

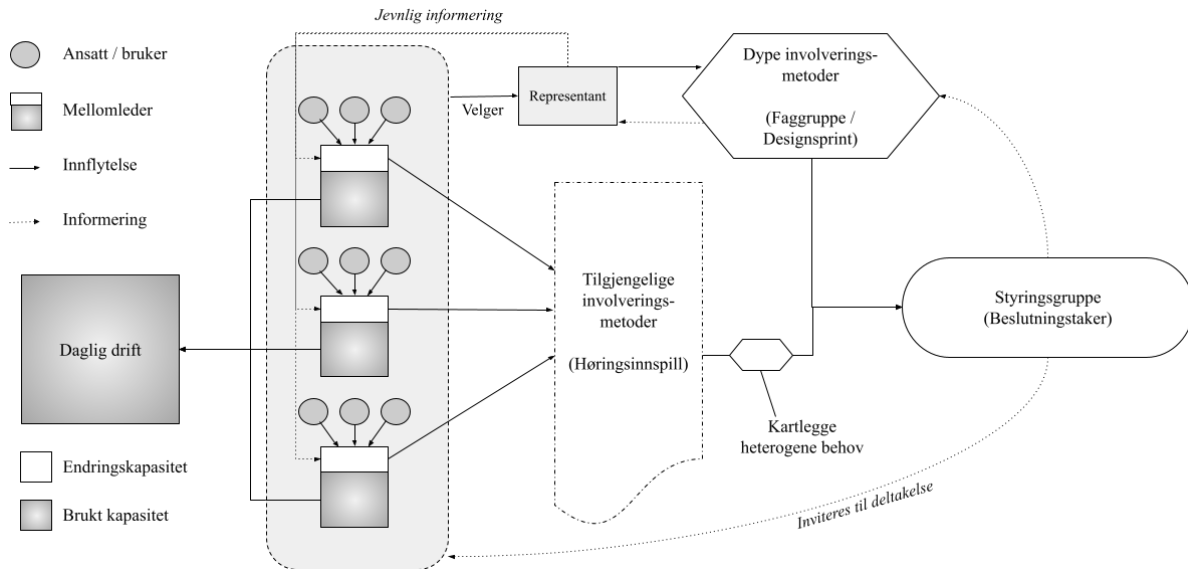
5.3.3 - Representanter for involvering

Når flere organisasjoner skal samarbeide om å utvikle en felles standard er det ikke gjennomførbart å la alle berørte individer ha innflytelse i designfasen, og et naturlig valg blir da representativ involvering (Fafø, 2020), som også ble benyttet i BOTT. Eksisterende teori om representativ involvering sier blant annet at representantene må ha forståelse for kollegers problemstillinger og forståelse for systemet som helhet (Damodaran, 1996; Wilson et al., 1997). Analysen viste også en annen effekt av representativ involvering: respondentenes viktigste kanal for informasjon om BOTT ØL i designfasen var uformelle samtaler med kollegaer og ansatte som hadde prosjektroller (altså representanter). Vi vil derfor argumentere for følgende: like viktig som kunnskapen representantene tar med seg *inn* i arbeidet, er kunnskapen de tar med seg *ut* og tilbake til sin divisjon og sine kolleger. Dette ser vi som et isolert poeng i forhold til Damodaran (1996) og Wilson et.al (1997) sine argumenter om at representantene bør ha overblikk og faglig kompetanse. Vi argumenterer dermed for at kriteriene for utvelgelse av representanter også bør hensynta kommunikasjons- og formidlingsevne.

I analysen så vi at infrastrukturen for spredning av informasjon om arbeidet som foregikk i designfasen var varierende mellom de forskjellige delene av organisasjonen. Flere av respondentene påpekte at dette skjedde tilfeldig, og vi så hvordan dette ga utslag i at noen mellomledere hadde god innsikt i arbeidet som foregikk, mens andre rapporterte om svært begrenset forståelse i perioden fra 2019-2020 (tidsrommet for designfase). De avdelingene og ledernivåene som var mest representert i faggruppene (sentraladministrasjonen og ledernivå 1 og 2) hadde bedre innsikt i arbeidet som foregikk. Med andre ord garanterer ikke informasjonsflyt gjennom uformelle kanaler at en læringsprosess kan foregå i hele organisasjonen (Robey & Farrow, 1982). Med bakgrunn i dette argumenterer vi for at det bør formes en eksplisitt, formell infrastruktur i alle deler av organisasjonen som tillater effektiv spredning av informasjon fra representanter i designfasen, for eksempel i form av faste møter.

5.3.4 - Implikasjoner for formell involvering

Infrastruktur for involvering bidrar til at medlemmer i organisasjonen ikke er avhengige av uformelle kanaler for å innhente informasjon eller oppnå innflytelse (Damodaran, 1996). Selv om det brukes mye ressurser på involvering, slik vi så i implementeringsfasen i caseorganisasjonen, kan viktige deler av en slik infrastruktur likevel være manglende. Slik vi har vist i delkapittel 5.3, argumenterer vi for at formell involvering av mellomledere har bedre forutsetninger for å lykkes dersom de inviteres til å delta og avlastes fra daglig drift. Vi argumenterer for at organisasjonen må tilrettelegge for at mellomledere har endringskapasitet dersom de skal kunne ha positiv innflytelse gjennom å bidra til å avdekke brukerbehov og løse tråder. I caseorganisasjonen har mellomledere mulighet til både direkte og representativ involvering, noe som er en forventning i den norske arbeidslivsmodellen (Saastad, 2017). Casen viser seg at det er mulig å lykkes med direkte involvering av alle individer gjennom tilgjengelige involveringsmetoder, som høringsinnspill, mens dype involveringsmetoder som deltakelse i faggrupper er mer krevende. Der benyttes representativ involvering. Fordi representanter i faggrupper har potensiale for å være en viktig informasjonskanal ut til organisasjonen og bør ha gode kommunikasjons- og formidlingsevner, kan det være gunstig at vedkommende ikke velges av en styringsgruppe i prosjektet, men heller er demokratisk valgt av lokale mellomledere. Disse elementene av formell infrastruktur for involvering er illustrert i figur 5.3, som er utformet for involvering i designfasen. I figuren blir mellomledere avlastet fra daglig drift slik at de blir tildelt tilstrekkelig endringskapasitet til å delta og internalisere endringsbudskap, og får mulighet til både direkte og representativ involvering. Her er også en demokratisk valgt representant og informasjonsflyt fra vedkommende formalisert i strukturen, samt direkte invitasjon til deltakelse. Figuren tar utgangspunkt i en styringsgruppe som har endelig beslutningsmyndighet. Ved utvikling av fellestjenester vil denne styringsgruppen typisk ha representanter fra alle deltakende virksomheter, og eventuelt andre interessenter. Det innebærer altså at toppledelsen i den enkelte virksomhet har mindre kontroll over prosessen som helhet, men vi argumenterer altså for at det er toppledelsen sin jobb å sørge for at informasjonsdeling i infrastrukturen likevel finner sted.



Figur 5.3: Modell for infrastruktur rundt involvering av mellomledere i designfasen

6 - Konklusjon

Flere studier har sett på mellomlederens rolle i endringsprosesser, men det er få studier som gir konkrete syn på de formelle effektene av involvering for prosessens del. Denne oppgaven viser at mellomledere sitter på kontekstuell kunnskap som kan være essensiell å få frem i lyset når offentlige virksomheter skal utvikle fellestjenester. For å oppnå dette, er organisasjoner nødt til å gi brukernære mellomledere reell innflytelse i utviklingsprosessen. Diskusjonen viste at spørsmålet om *hvordan* mellomledere bør involveres må ta høyde for *hvorfor* de bør involveres, altså hva deres unike bidrag er.

Opgaven har i mindre grad tatt høyde for mellommenneskelige faktorer knyttet til involvering. Studier av mellomledere i endringsprosesser fokuserer ofte på endringsmotstand og interpersonlige effekter, noe denne oppgaven i svært liten grad har sett på. Vi erkjenner at dette er viktige momenter hva gjelder involvering av mellomledere, og derfor bør tas i betraktning når teorien skal anvendes i praksis. Vi har heller ikke sett på kostnader ved forskjellige former for involvering, verken i form av ressursbruk eller negative effekter av involveringsmekanismer.

For praktikere gir oppgavens kapittel 5 konkrete implikasjoner knyttet til hvordan mellomledere kan involveres ved utvikling av fellestjenester, og hva slags bidrag som kan forventes om man velger å gjøre det. For videre forskning ser vi et behov for å knytte nytteverdien av innflytelse fra mellomledere til kostnadene som følger med, da involvering er en ressurskrevende aktivitet. Det vil være relevant for å forstå toppledelsens kost/nytte-vurderinger rundt involvering av mellomledere og sammenhengen mellom ressursbruken i de forskjellige fasene for involvering. Det ville også vært av interesse med et longitudinelt studie om effekten av partisipativ brukerinvolvering i designfasen ved utvikling av fellestjenester, for innsikt i hvorvidt en slik involvering kunne redusert ressursbehov og konfliktnivå ved lokal implementering av en felles standard. Et mer overordnet spørsmål for videre forskning er knyttet til hensiktsmessigheten av å drive standardisering av prosesser som et ledd i utviklingen av felles IT-systemer. Standardisering av prosesser er en streng kontrollmekanisme som i utgangspunktet gir lite rom for autonomi, og videre forskning bør utforske potensialet i andre metoder for koordinering av bruk av fellestjenester.

Litteraturliste

- Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, (44), 34-41.
<https://search.proquest.com/docview/224970200>
- Andersen, T. J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of management studies*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Regjeringen. Retrieved 04 04, 2021, from
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/>
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Bano, M., & Zowghi, D. (2015). A systematic review on the relationship between user involvement and system success. *Information and Software Technology*, 58, 148-169.
- Barki, H., & Hartwick, J. (1989). Rethinking the concept of user involvement. *MIS quarterly*, 53-63.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. Sage.
- BOTT. (2020, 19. oktober). *Innkjøper*. BOTT-samarbeidet. Retrieved 6 3, 2021, from
<https://www.bott-samarbeidet.no/okonomi/opplering/okonomi/behov-til-betaling/index.html>
- BOTT. (2021). *BOTT Samarbeidet*. BOTT Samarbeidet. <https://www.bott-samarbeidet.no/>
- BOTT ØL. (2018, 10. januar). *Organisering BOTT ØL*. BOTT-samarbeidet. Retrieved 05 24, 2021, from <https://www.bott-samarbeidet.no/okonomi/Organisering/>
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.

- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-632. <https://doi.org/10.1177%2F0170840612450120>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (4th ed.). Oxford university press.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management*. Ashgate.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget.
- Currie, G. (1999). The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS. *British Journal of Management*, 10(2), 141-155.
- Damodaran, L. (1996). User involvement in the systems design process-a practical guide for users. *Behaviour & information technology*, 15(6), 363-377.
- De Dreu, C. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. *Using conflict in organizations*, 9-22.
- De Wit, B. (2017). *Strategy - An International Perspective* (6th edition ed.). Cengage Learning. ISBN: 978-1-4737-2515-7
- Dølvik, J. E. (2007). *Hamskifte: den norske modellen i endring*. Gyldendal Akademisk,.
- Dutton et al., J. E. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management journal*, 44(4), 716-736.
- Edström, A. (1976). User Influences on the Development of MIS a Contingency Approach. *European Institute for Advanced Studies in Management*, (30), 589-607.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- FAFO. (2019). *ABE-reformen, faktaflak*. FAFO. <https://www.fafo.no/images/pub/2019/191119-ABE-refomen-faktaflak.pdf>
- FAFO. (2020). Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU. *FAFO*.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of management Studies*, 34(3), 465-485.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.

- Fredrickson, J. W. (1984). The Effect of Structure on the Strategic Decision Process. *Academy of Management Proceedings*, 12-16.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. John Wiley & Sons.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Goodman, L. A. (2011). Comment: On respondent-driven sampling and snowball sampling in hard-to-reach populations and snowball sampling not in hard-to-reach populations. *Sociological methodology*, 41(1), 347-353.
- Grimen, H. (1991). *Taus kunnskap og organisasjonsstudier*.
- Guth, W., & MacMillan, I. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic management journal*, 7(4), 313-327.
- Hanington, B. (2003). Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. *MIT Press Journals*, 19(4), 9-18.
- Harris, R. T., & Beckhard, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge University Press.
- Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs?—How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1332-1345.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hope, K. L., Ringkjøb, H.-E., & Rykkja, L. H. (2008). *Evaluering av styring og ledelse ved NTNU*. NTNU.no.
https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/15.08.08web/O-14.08%20vedlegg.pdf
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal akademisk.
- Hovland, L. (2021, 02 16). Mulig IT-skandale: Finansdepartementet «rørte på seg», da droppet universitetene anbud. *Anbud365*.
<https://www.anbud365.no/bransjer/it-teknologi/mulig-it-skandale-finansdepartementet-rorte-pa-seg-da-droppet-universitetene-anbud/>
- Huy, N. Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-9.
- Ives, B., & Olson, M. H. (1986). User involvement and MIS success: A review of research. *Management science*, 30(5), 586-603.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave ed.). Fagbokforlaget.

- KD. (2014). *Konsentrasjon for kvalitet — Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>
- KD. (2017). *Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsstrategi-for-universitets--og-hoyskolesektoren---/id2571085/>
- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. *California Management Review*, 24(4), 59-67.
- King, A. W., & Zaithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 95-106.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. Sage.
- KMD. (2019). *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview. *Journal of phenomenological psychology*, 14(1), 171-196.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(1), 111-125.
- Lunenburg, F. C. (2010). The Decision Making Process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*.
- Maltese, V. (2018). Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services. *Cataloging & Classification Quarterly*, 56(7), 592-606.
- Matt, C., Hess, T., & Benilan, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, (57), 339-343.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*. Pearson.

- Mintzberg, H., & Waters, J. (1990). Studying deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*, *11*(1), 001-6.
- Mumford, T. V. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 154-166.
- Münstermann, B., & Weitzel, T. (2008). What is process standardization? *CONF-IRM 2008 Proceedings*.
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=confirm2008>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, *5*(1), 14-37.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations: a classificatory framework. *International Studies of Management & Organization*, *28*(1), 8-29.
- NTNU. (2017). *BOTT - presetasjon for tillitsvalgte ved NTNU* [Intert dokument].
- NTNU. (2020, des 9.). *Presentasjon BOTT ØL Innføring NTNU*.
<https://www.ntnu.no/hms/AMU/2020/5220.pdf>.
- NTNU. (2021a). *Råd og utvalg ved NTNU*. NTNU.no. <https://innsida.ntnu.no/raad-og-utvalg>
- NTNU. (2021b, jan 12). *Informasjon fra NTNU - BOTT ØL Innføring* [Internt dokument].
- Nutt, P. C. (2003). Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles. *Academy of Management Perspectives*, *17*(1).
- Oppegaard, S., Seip, Å. A., & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten*. FAFO.no.
<https://www.fifo.no/images/pub/2019/20733.pdf>
- Osborne, S.P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, *43*(2).
<https://www.research.ed.ac.uk/en/publications/a-new-theory-for-public-service-management-toward-a-public-servic>
- Paavola, R., Hallikainen, P., & Elbanna, A. (2017). Role of Middle Managers in Modular Digital Transformation: The Case of Servu. *ECIS 2017 Proceedings*.
https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/58/
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Raes, A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, *36*(1), 102-126.
- Regjeringen. (2014). *Kommunereformen*.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Oppstart-kommunereform/id765002/>.

- Regjeringen. (2016, 11. februar). *NOU 2016:3*. regjeringen.no. Retrieved 05 25, 2021, from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/>
- Regjeringen. (2019a). *Hovedavtalen i Staten*. Regjeringen.no. Retrieved 05 25, 2021, from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/?ch=1>
- Regjeringen. (2019b). *Politireformen*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/lov-og-rett--satsing/videreutvikling-av-politiet/narpolitireformen/id2398914/>
- Robey, D., & Farrow, D. (1982). User involvement in information system development: A conflict model and empirical test. *Management science*, 28(1), 73-85.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.
- Saastad, K. (2017). *Hovedavtalen og den Norske modellen*. Tekna.no. Retrieved 05 25, 2021, from https://www.tekna.no/contentassets/641cea2570484835b2987b96e9003c37/hovedavtalen_og_den_norske modellen_2017.pdf
- Smoke, P. (2015). Rethinking decentralization: Assessing challenges to a popular public sector reform. *Public Administration and Development*, 35(2), 97-112.
- Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*.
- Styringsgruppen BOTT ØL. (2017). *Vedlegg 1 – sak 22/2017 i Styringsgruppen BOTT økonomi og HR* [Internt dokument].
- Suc, J., Prokosch, H. U., & Ganslandt, T. (2009). Applicability of Lewin's change management model in a hospital setting. *Methods of information in medicine*, 48(5), 419-428.
- Svalund, J., Andersen, R. K., Bråten, M., & Hagen, I. M. (2020). *Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU*. <https://www.faf.no/images/pub/2020/20757.pdf>. FAFO.no
- Svenningsson, S., & Sörgärde, N. (2020). *Mangaing Change in Organizations*. Sage. ISBN: 978-1-5264-6444-6
- Thakur, M. (1998). Involving middle managers in strategy making. *Long Range Planning*, 3(15), 732-741.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- UiO. (2019). *Orientering om BOTT*. Universitetet i Oslo. <https://www.uio.no/om/hms/arbeidsmiljo/organisering-roller/amu-lamu/sentralt-amu/moter/2019/mote-2/bott-2019-05-15-notat-amu-%283%29.pdf>

- Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of management review*, 1(4), 24-36.
- Wilson, S., Bekker, M., Johnson, P., & Johnson, H. (1997). Helping and hindering user involvement – A tale of everyday design. In *Proceedings of the ACM SIGCHI Conference on Human factors in computing systems*, 178-185.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, (Vol. 34, No. 6.).
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206308324326>
- Yin, R. K. (2003). *Design and methods* (3rd ed., Vol. 9.2). Case study research.
- Yin, R. K.-. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage.
- Yukl, G. A., & Becker, W. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

Vedlegg A

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 396231

Sist oppdatert

23.03.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Informasjon om arbeidsprosesser og rutiner, beskrivelse av arbeidsstilling. Tid vedkommende har sittet i sin nåværende eller lignende stillinger, og tidligere arbeidserfaring.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrædelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave i endringsledelse - mellomlederes involvering i BOTT ØL

Prosjektbeskrivelse

Prosjektet er en masteroppgave i endringsledelse ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse på NTNU.

Datainnsamling skjer gjennom kvalitative intervjuer og vil skje med 8-12 intervjuobjekter i lederstillinger på NTNU.

Masteroppgaven skal være ferdig i løpet av juni 2021.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Opplysninger om arbeidserfaring, beskrivelse av stilling og arbeidsrutiner er nødvendige for å forstå mellomledernes involvering i BOTT ØL-prosjektet, som er oppgavens problemstilling.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mads Steinfeldt-Foss, madsste@stud.ntnu.no, tlf: 48289193

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Marte Daae-Qvale Holmemo, marte.holmemo@ntnu.no, tlf: 95839179

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Mellomledere med økonomi- og lønnsansvar ved NTNU

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttering til utvalget er gjort gjennom samtaler med Ingrid Volden, direktør for økonomi ved fellesadministrasjonen på NTNU.

Alder

18 - 75

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju**

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Muntlig

Beskriv

Intervjuene foregår via video, grunnet Covid-situasjonen. Samtykke-skjema sendes ut digitalt, og samtykke innhentes muntlig og digitalt.

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Via e-post eller telefonkontakt med opplysningene som er gitt i samtykke-skrivet.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Via e-post eller telefonkontakt med opplysningene som er gitt i samtykke-skrivet.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Zoom, gjennom NTNU sin avtale med Zoom.

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning
- opplysningene krypteres under lagring

Varighet

Prosjektperiode

10.03.2021 - 31.10.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Ja

Begrunn

Fordi det er et begrenset antall ledere i med samme stillingsnavn og/eller ledernivå i organisasjonen, kan det være mulig at lesere av oppgaven med god kjennskap til NTNU (f.eks ledernivå, antall ansatte, etc) kan indirekte forstå hvem vedkommende er.

Tilleggsopplysninger

Vedlegg B

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i endringsledelse - mellomlederes involvering i BOTT ØL

Referansenummer

396231

Registrert

10.03.2021 av Mads Steinfeldt-Foss - madsste@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Marte Daae-Qvale Holmemo, marte.holmemo@ntnu.no, tlf: 95839179

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mads Steinfeldt-Foss, madsste@stud.ntnu.no, tlf: 48289193

Prosjektperiode

10.03.2021 - 31.10.2021

Status

23.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

23.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen

en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt. Deres veileder har ikke akseptert invitasjonen og dere må derfor sende denne på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.10.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

Zoom er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg C

Forespørrelse om deltakelse i masteroppgave om involvering av mellomledere i BOTT ØL

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge mellomlederens involvering i BOTT ØL for å undersøke mellomlederens mandat og påvirkningskraft i offentlig sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Casen vi undersøker er digitaliseringsprosjektet BOTT ØL, og foreløpig problemstilling er "Hvor involvert er mellomledere i utformingen av nye arbeidsrutiner som følger med et standardiseringsprosjekt som BOTT Økonomi og Lønn?". Det handler altså om prosessorganisering, ikke teknisk om implementering av nye IKT-systemer.

Arbeidet som startet i februar 2019 om standardisering av arbeidsprosesser og rutiner (fra tidslinjen til Bott-samarbeidet.no) blir vårt fokus. Det sentrale her er at vi ønsker å se på mellomledernes rolle i beslutningsprosessen og hvordan de involveres. Dette henger sammen med en prosjektoppgave vi skrev i høst, som handlet om å utnytte mellomlederens kunnskap om lokale forhold i effektiviseringsarbeid.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vår veileder er Marte Daae-Qvale Holmemo, og masteroppgaven skrives ved Institutt for Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved NTNU.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av 8-12 til mottakere av dette informasjonsskrivet fordi du har en lederstilling knyttet til økonomi og administrasjon ved NTNU. Utvalget er gjort gjennom samtale med Ingrid Volden, leder for økonomiavdelingen i fellesadministrasjon ved NTNU.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi benytter kvalitativ metode, og ser for oss å gjøre datainnsamling med 8-12 intervjupersoner med semistrukturerte intervjuer. Det vil si at vi har en intervjuguide på 6 ferdig formulerte, overordnede spørsmål, men vil i tillegg stille en del oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene vil dreie seg rundt utviklingen av prosessrollene til BOTT ØL sine nye systemer og etablering av nye prosesser og rutiner.

Vi vil gjøre lydopptak av intervjuet, som senere vil bli transkribert. Intervjuet vil vare i 30 - 45 minutter, og gjennomføres over videomøte eller fysisk (avhengig av hva som passer deg) av både Mads og Julian.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- I arbeidet med oppgaven er det kun undertegnede studenter (Julian Mæhlen og Mads Steinfeldt-Foss) som har direkte tilgang til dataene. Opplysninger kan diskuteres med veileder, men veileder vil ikke ha direkte innsyn i den innsamlede informasjonen.
- For å ivareta ditt personvern vil vi lagre navn og kontaktopplysninger separat fra opptaket fra intervjuet.

Vi vil så langt det lar seg gjøre holde kilder anonyme, da vi skriver om den generelle mellomlederens involvering. Det vil fremkomme at du er en mellomleder på NTNU, og det kan fremkomme hva slags typer prosesser du jobber med i forbindelse med BOTT ØL.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2021. Da blir alle personopplysninger og opptak slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU ved vår veileder Marte Daae-Qvale Holmemo (marte.holmemo@ntnu.no).
- Student Mads Steinfeldt-Foss (madsste@stud.ntnu.no)
- Student Julian Mæhlen (jimaehle@stud.ntnu.no)
- Personvernombud ved NTNU Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Marte Daae-Qvale Holmemo

(Forsker/veileder)

Julian Mæhlen

(Student)

Mads Steinfeldt-Foss

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Masteroppgave om BOTT ØL*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes basert på beskrivelser av stillingen din, dersom det skulle bli aktuelt å publisere masteroppgaven
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til instituttet eventuelt har besluttet om de vil gå videre med forskningen eller ikke.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg D

Intervjuguide, semistrukturerte intervjuer

- 1) *Fortell om oss om jobben din ved NTNU, og hva BOTT ØL betyr for deg?*
- 2) *Hvordan har du vært involvert i BOTT ØL?*
- 3) *Hva slags unik kunnskap har du som kan være nyttig / verdiskapende i arbeidet med å lage nye rutiner tilpasset BOTT ØL?*
- 4) *Etter innføring av BOTT ØL, hva ser du som potensielle nye utfordringer?*
- 5) *Hvordan har man måttet tilpasse arbeidsrutiner og prosesser for å oppnå et standardisert system som passer alle universitetene?*
- 6) *Avsluttende kommentar / åpent punkt*