

Adrian Snell

Forankring av strategisk målbilde gjennom omorganisering

Ensuring commitment to strategic goals through
reorgansation

Mai 2021

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk

Bacheloroppgave

2021



Adrian Snell

Forankring av strategisk målbilde gjennom omorganisering

Ensuring commitment to strategic goals through
reorganisation

Bacheloroppgave
Mai 2021

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

SAMMENDRAG

I dagens samfunn har digitale transformasjoner kommet høyt opp på agendaen. Endringer har blitt den nye normalen og det strategiske målbildet til organisasjoner har derfor blitt et større fokus. Denne studien handler om Norsk helsenett sitt strategiske målbilde, Strategi 2026, organisasjonstilpasningene og reaksjonene tilknyttet denne. Jeg har undersøkt hvilke utfordringer som kan oppstå i en omorganisering som ved implementering av en strategi, og kommet med noen anbefalinger til oppdragsgiver om hvordan utfordringene kan utbedres. Omorganiseringen som skjedde oktober 2020 var starten på realisering av Strategi 2026. Det strategiske målbildet setter retning for Norsk helsenett for 2026, og vil bety at studien kommer til å være relevant i årene som kommer.

Jeg valgte å undersøke problemstillingen i form av en casestudie, der seksjonslederens oppfatning av omorganiseringen ble satt i fokus. Jeg bestemte meg for å benytte en kvalitativ analyse i form av en intervjurunde med seksjonsledere på tvers av virksomheten. Her samlet jeg inn data i form av besvarelser fra en intervjuguide, for å undersøke mine underforsknings spørsmål til problemstillingen. Jeg samlet inn totalt 5 timer med data fra intervjuer med 11 seksjonsledere som jeg deretter transkriberte og anonymiserte. Ut ifra denne innhenting ville jeg analysere deres oppfattelse av omorganiseringen sammenlignet med deres innspill og arbeid med strategiarbeid. I tillegg undersøkte jeg hvordan deres oppfatning av omorganiseringen var med tanke på strategien og hvordan omorganiseringen bygget oppunder målene i strategien. Funnene knyttet jeg opp mot flere teoretiske grunnlag for å belyse hvorvidt omorganiseringen støttet virksomhetens strategiske retning.

Undersøkelsen har fått frem at det finnes utfordringer som oppstår ved omorganisering. De utfordringene som tydeligst ble identifisert var knyttet mot forankring av strategien og det menneskelige aspektet rundt endring og hvordan ansatte reagerer på organisasjonstilpasninger. Det ble bekreftet en sammenheng mellom seksjonsledere som tok en aktiv rolle i utarbeidelsen av strategien og deres positive tilnærming til omorganiseringen. Det ble også avdekket at omorganiseringen var nødvendig for Norsk helsenett for å kunne videreutvikles som en mer enhetlig virksomhet. Funnene viste at den funksjonsbaserte inndelingen var en begrensende faktor når det kom til implementering av strategien da samhandling på tvers av divisjonene ikke var godt ivaretatt og oppleves som redusert etter den innføring av den nye organisasjonsmodellen. Avslutningsvis i oppgaven gir jeg derfor, med grunnlag i mine funn, noen anbefalinger til oppdragsgiver på områder jeg mener de bør ha fokus på i videre implementering av strategien. Dette er noe Norsk helsenett selv må vurdere om de ønsker å benytte i det videre arbeidet med å realisere sitt strategiske målbilde.

ABSTRACT

This thesis is based on a case study considering the strategic goals in the Norwegian Health Network and the organisational adjustments and reactions associated with "Strategy 2026". Research to discover which challenges could arise under a reorganisation as a part of strategy implementation has been focused into a general advisory paragraph for the Norwegian Health Network. The reorganisation that was implemented in October 2020 was the initial step in realising Strategy 2026. The strategic goal points out a direction for the company toward 2026, which makes this thesis relevant for the following years.

My research focused on a qualitative approach where interviews of several Heads of Section participated. An interview guide focusing on the reorganisation and the strategic goal derived the basis for the data collection. These interviews resulted in 5 hours of data from 11 interviewees, which was transcribed and anonymised. Based on this data collection, I compared and analysed the data to find similarities in perception of the strategic goals, as well as how the reorganization supported Strategy 2026.

The research has revealed that challenges do occur under reorganisations. The challenges most prominent was in regard to taking ownership of the strategy, as well as the human factor surrounding change, in how employees react to organisational adjustments. There was a direct relationship between employees taking an active part in the strategy development process and their positive opinions surrounding the reorganization. Also, the research revealed that the reorganisation was necessary for the Norwegian Health Network to continue their innovation in becoming a more uniform business. The direction their strategy is headed, by structuring the company in terms of its functions may be a limiting factor as interactions across divisions may diminish. The thesis gives a good foundation though the revelations done through the research. My conclusions are thereby given as advice to the client for further implementation of the strategy. I hope my research is beneficial for the company and provides useful information to continue the work in realizing their strategic goals.

FORORD

Følgende oppgave er avslutningen på tre år i bachelorprogrammet Digital forretningsutvikling ved Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim.

Endringsledelse ble introdusert som tema i andre semester under emnet *Organisasjon og ledelse*. I tredje semester var *Endringsledelse* et eget emne i studiet. Helt siden tema ble introdusert, har faget fanget min interesse. Bakgrunnen for dette er at jeg opplever endringsledelse som en viktig kompetanse i dagens samfunn hvor digitalisering har blitt et nødvendig virkemiddel for mange virksomheter.

Personlig har endringsledelse berørt meg direkte i min rolle som deltidsansatt ved Norsk helsenett. Her ble jeg informert om et nytt strategisk målbilde, samt en omorganisering og de endringene det ville føre til for enheten jeg jobbet i. Jeg så på dette som en fin mulighet til å kunne utforske endringsledelse i dybden, på en case jeg hadde god tilgang til ressurser og hvor mitt arbeid og mine funn forhåpentligvis kunne bidra til videre utvikling av virksomheten.

Jeg vil først takke Henrik Barstad, prosjektleder av Strategi 2026 i Norsk helsenett, for alle gode diskusjoner og verdifull tid jeg har fått under oppgavearbeidet. Videre vil jeg takke veilederen min Marthe Holum for rådgivning og tilbakemeldinger underveis i prosjektet. Jeg vil også takke venner og familie for støtte under arbeidet. Til slutt vil jeg takke alle seksjonsledere i Norsk helsenett som hadde mulighet til å stille til intervju, og har bidratt til empiri til oppgaven.

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	I
ABSTRACT	II
FORORD	III
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING & AVGRENSNING	3
2 PRESENTASJON AV CASE	4
2.1 HISTORIKK	4
2.2 STRATEGI 2026	5
2.3 OMORGANISERING OKTOBER 2020	7
2.3.1 <i>Organisasjonsmodell Før 1. oktober 2020</i>	8
2.3.2 <i>Forenklet organisasjonsmodell etter 1. oktober 2020</i>	9
3 TEORI	11
3.1 ENDRING	11
3.1.1 <i>Behov for endring</i>	12
3.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR	13
3.2.1 <i>Mintzbergs's Organisasjonsdiagram</i>	14
3.2.2 <i>Funksjonsbasert versus markedsbasert inndeling</i>	15
3.2.3 <i>Sentralisering og Desentralisering</i>	16
3.2.4 <i>Strategi og Struktur</i>	17
4 METODE	18
5 RESULTAT	23
5.1 ER DU FORTROLIG MED DET STRATEGISKE MÅLBILDET?	23
5.2 BEHOV FOR EN NY STRATEGI	24
5.3 "BUSINESS AS USUAL" ELLER ENDRINGER I SEKSJONEN ETTER OMORGANISERING	25
5.4 HAR INVOLVERING I UTARBEIDELSEN AV DET STRATEGISKE MÅLBILDET PÅVIRKET FORSTÅElsen AV OMORGANISERINGEN?	26
5.5 BYGGER OMORGANISERINGEN OPPUNDER MÅLENE TIL DET STRATEGISKE MÅLBILDET?	28

6	DRØFTING	30
6.1	BYGGER OMORGANISERINGEN OPPUNDER MÅLENE TIL DET STRATEGISKE MÅLBILDET?	31
6.2	OMORGANISERING, EN DEL AV STRATEGI 2026?	33
7	ANBEFALING TIL OPPDRAGSGIVER	35
8	KONKLUSJON	36
8.1	INVOLVERING I UTARBEIDELSE VS. FORSTÅELSE	36
8.2	BYGGER OMORGANISERING OPPUNDER STRATEGI 2026?	37
8.3	VEIEN VIDERE	37
	VEDLEGG	38
	KILDER	39

FIGURLISTE

FIGUR 1 - STRATEGISK RETNING FOR NORSK HELSENETT	5
FIGUR 2 - TJENESTEOMRÅDENE I NORSK HELSENETT VISUALISERT	6
FIGUR 3 - OPPRINNELIG ORGANISASJONSKART	8
FIGUR 4 - DAGENS ORGANISASJONSKART (DIVISJONSNIVÅ)	9
FIGUR 5 - MINTZBERGS ORGANISASJONSDIAGRAM	14
FIGUR 6 - FORDELER OG ULEMPER VED SENTRALISERING OG DESENTRALISERING	17

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

Det er i dag mange virksomheter og organisasjoner som står ovenfor store endringsreiser i forbindelse med den digitale transformasjonen. I en verden som blir mer digital, og hvor nye utfordringer til stadighet oppstår, må virksomheter utarbeide strategier hvor fremtidige mål står i fokus. Organisatoriske endringer innen teknologibedrifter er blitt mer normalt, og fokus på virksomhetsutvikling er blitt større. Virksomheter må fokusere mer på å holde seg oppdatert og det er viktig å utforske moderne, nye prosesser og tjenester. Det varierer hvordan man tar for seg disse endringsreisene; noen justerer litt underveis, noen utarbeider nye strategiske mål bilder, noe velger å endre organisasjoner og noen velger en kombinasjon av flere tiltak. Pfeffer & Sutton har skrevet, *"That's the trouble with organizational change: the only thing more dangerous than doing one is never doing any!"* (Pfeffer & Sutton, 2006). Med andre ord er endring blitt den nye normalen.

Med det store fokuset på endringer er det mange virksomheter som ser behov for å utarbeide et strategisk mål bilde slik at virksomhetene kan utvikles til å bli mer dynamisk og i stand til å endre seg raskere og mer effektivt. Norsk helsenett er en virksomhet som har gjennomgått store endringer med diverse virksomhetsoverføringer og nye ansvarsområder. De har derfor sett behovet for å utarbeide et strategisk mål bilde samt utføre organisatoriske tilpasninger som understøtter dette. De siste to årene har jeg vært deltidsansatt i Norsk helsenett og har i den anledning hatt muligheten til å følge den store veksten og endringene virksomheten har gjennomgått på nært hold.

Norsk helsenett har hatt en stor vekst og et viktig samfunnsoppdrag for helsesektoren i Norge og de så behov for å sette en ny og felles retning for virksomheten. Når verden og Norge ble rammet av Koronapandemien, ble viktigheten av Norsk helsenett sine tjenester og behovet for en felles retning ytterligere belyst. Den nye strategien skulle bidra til å forme og posisjonere selskapet som en fremtidsrettet, profesjonell nasjonal tjenesteleverandør som kunne utgjøre en forskjell i Helse- og omsorgssektoren, innenfor rammen av oppdraget gitt av Helse- og omsorgsdepartementet.

Strategi 2026 er Norsk helsenett sitt strategiske mål bilde, det vil si en destinasjon eller posisjon som selskapet skal befinne seg i 2026 og som skal sette retning for virksomheten de kommende årene. Det strategiske målbildet fokuserer på Norsk helsenetts to hovedtjenestekområder, herunder hvordan fungere og utvikle seg i rollen som nasjonal tjenesteleverandør samt hvordan være en kostnadseffektiv og profesjonell leverandør av

fellestjenester til etatene i helseforvaltningen slik at de kan fokusere på samfunnsoppdraget (Norsk helsenett, 2020).

I utarbeidelsen av strategien og omorganiseringen var det utstrakt involvering av divisjonsdirektører og avdelingsdirektører i virksomheten. Mitt inntrykk var at direktørnivåene var fortrolige med strategien og forsto viktigheten av det strategiske målbildet. Samtidig følte jeg selv, som ansatt, at jeg ikke hadde fått tilstrekkelig med informasjon om strategien og dens bakgrunn til å forstå grunnlaget til hvorfor vi skulle gjennomføre en omorganisering.

Dette dannet grunnlaget mitt for å undersøke mellomlederens forståelse av Strategi 2026 og dens påvirkning til omorganiseringen. Da mitt inntrykk var at direktørene i virksomheten hadde en god forståelse, i motsetning til meg selv fant jeg en interesse i å undersøke hvordan lederleddet mellom direktørene og ansatte forstod sammenhengen mellom strategien og omorganiseringen. Jeg så et potensiale for å belyse hvordan involvering av mellomlederen påvirker deres forståelse av organisasjonstilpasninger knyttet til strategien. I tillegg håper jeg at min oppgave kan gi Norsk helsenett noen refleksjoner og forhåpentligvis tiltak som de kan ta med seg i det videre arbeidet av implementeringen av det strategiske målbildet.

Norsk Helsenett er bygd opp med divisjoner, avdelinger og seksjoner, som vil si at det er en relativt hierarkisk organisasjon hvor man har 4 ledernivåer. Med tanke på informasjonsflyt er det en risiko for at hovedessensen av informasjonen fra toppledelsen ikke når frem til mottaker som tiltenkt. Dette var noe jeg ville utforske, da jeg opplevde at divisjons- og avdelingsdirektørene hadde større eierskap til den nylanserte strategien, enn seksjonsledere og ansatte.

Jeg ønsket å undersøke hvordan seksjonslederen sin involvering og engasjement påvirket deres forståelse av målbildet og se om en mulig forvitring av budskapet fra ledelsen gjennom flere ledd påvirket dette. En intervjurunde med seksjonsledere på tvers av virksomheten kunne danne et interessant datagrunnlag for å se på forskjellen i forståelse og eierskap til målene i strategien og hvordan omorganiseringen henger sammen med dette. Jeg vil sammenligne funnene for å se om det er noen sammenheng mellom aktiv involvering i utarbeidelsen av strategien og deres tilfredshet til omorganiseringen. Med dette som bakgrunn ble endringsledelse og organisasjonsstruktur to emner jeg så på som viktig å utforske teori på, for å kunne støtte opp mot studien.

1.2 PROBLEMSTILLING & AVGRENSNING

Strategi 2026 er et stort tema å analysere som en helhet. Jeg har derfor valgt å fokusere mitt studium inn mot organisasjonstilpasningene Norsk helsenett foretok 1. oktober 2020.

Problemstillingen er derfor avgrenset til følgende:

Hvilke utfordringer kan oppstå ved omorganisering som ledd i strategiimplementeringen?

I problemstillingen har jeg valgt å bruke seksjonsledere som ledernivå. Bakgrunnen for dette er at jeg ønsker å undersøke det ledernivået som er nærmest de operativ ansatte. Under datainnsamlingen ønsker jeg å finne ut hvordan seksjonsledere opplever sammenheng mellom omorganiseringen og det strategiske målbildet og om det er en forskjell i forhold til om de har vært aktivt involvert versus de som har tatt en mer passiv rolle. Videre vil jeg undersøke om seksjoner har opplevd stor endring etter organisasjonstilpasningene, eller om seksjonen opererer med "business as usual".

Problemstillingen kan dekke mange momenter slik den står. Da jeg skrev oppgaven alene så jeg behov for å avgrense problemstillingen til de temaene jeg følte var mest relevant å utforske for oppdragsgiver. Jeg har derfor definert følgende underforsknings spørsmål:

Har involvering i utarbeidelsen av det strategiske målbildet påvirket forståelsen av omorganiseringen?

Samtidig ønsket jeg å utforske organisasjonstilpasningene i sammenheng med målene til Strategi 2026. Det var flere prinsipper som lå til grunn for den strategiske retningen, og det var ønskelig at omorganiseringen bygget oppunder disse målene. Jeg etablerte derfor et underforsknings spørsmålet til i oppgaven som spør følgende:

Bygger omorganiseringer oppunder målene til det strategiske målbilde?

Et annet viktig tema vedrørende omorganiseringer er også bedriftskultur. Dette er et interessant og relevant tema til oppgaven, men jeg har valgt å avgrense dette da kulturaspektet ikke faller under den avgjørende problemstillingen.

2 PRESENTASJON AV CASE

2.1 HISTORIKK

I 2004 etablerte de fem helseregionene selskapet Norsk helsenett AS. Den første og viktigste oppgaven til selskapet var å etablere Helsenettet, en felles, sikker digital arena for utveksling av pasientinformasjon.

I 2009 lanserte helse- og omsorgsminister Bjarne Håkon Hanssen samhandlingsreformen hvor regjeringen ønsket å satse på forbyggende og koordinerte helsetjenester med stor vekt på bruk av IKT. Denne samhandlingsreformen medførte store endringer hvor det ble besluttet å opprette et statlig foretak (SF) og Norsk helsenett AS ble overdratt til statsforetaket.

I 2016 tok Helse- og omsorgsdepartementet et grep for å effektivisere og redusere ressursbruken på administrative arbeidsoppgaver. Dette medførte at Norsk helsenett fikk i oppdrag å etablere et sentralt tjenestesenter og levere flere administrative tjenester til etatene i helseforvaltningen, gjeldende fra 01.01.2017. Tjenestene om inngikk var IKT-drift, anskaffelse samt arkiv- og dokumentforvaltning.

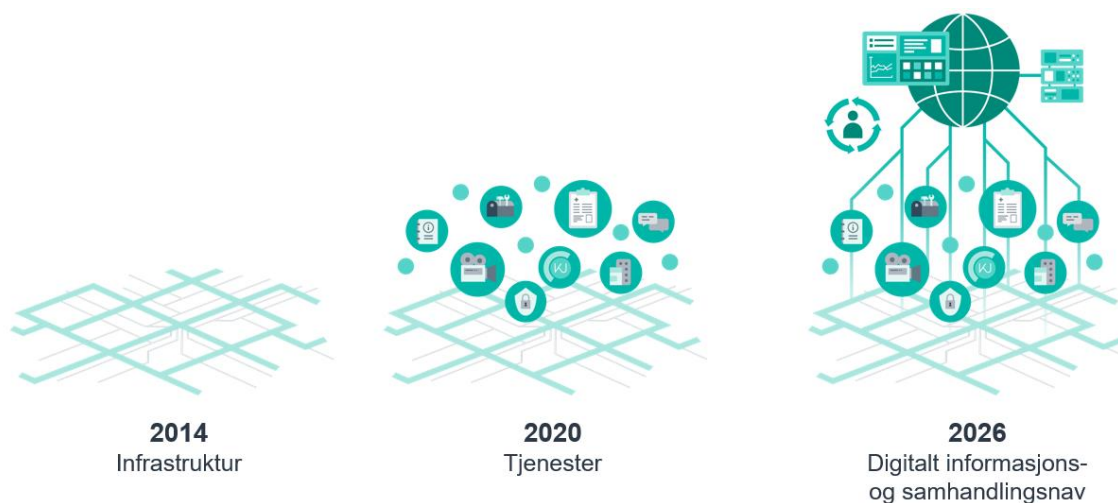
Våren 2019 fikk Norsk helsenett, i tett samarbeid med Direktoratet for e-helse, i oppdrag å forberede etablering av en nasjonal tjenesteleverandør. Norsk helsenett overtok fra 1. januar 2020 dermed ansvaret, inkludert utvikling, forvaltning og drift av nasjonale løsninger som Kjernejournal, Helsenorge.no, Grunndata og E-resept. Med disse oppgavene fulgte ca. 230 årsverk fra Direktoratet for e-helse.

Ansvaret for nye oppgaver medførte behovet for endring av fokus for selskapet fra å være et selskap sentrert rundt drift av IKT infrastruktur, til å bli en tjenesteleverandør hvor produkt- og tjenestespektret som skulle leveres ble mye større. I 2021 teller virksomheten over 700 ansatte og har kontorer i Oslo, Trondheim, Tromsø og Longyearbyen.

Med de store endringene så ledelsen et behov for å meisle ut en ny felles strategi. Strategiarbeidet ble organisert som et prosjekt i januar 2020 og pågikk frem til august 2020 med en påfølgende omorganisering 1. oktober 2020(Norsk Helsenett, 2021).

2.2 STRATEGI 2026

Strategien har fokus på å tydelig kommunisere til kunder, partnere og brukere hva de kan forvente fra Norsk helsenett i de kommende årene, og hvordan virksomheten kan bidra med forenkling og effektivisering av helse- og omsorgssektoren og innbyggertjenester. Strategien har blitt utarbeidet med en bred organisatorisk involvering. Det ble nedsatt arbeidsgrupper med representanter på tvers av virksomheten (ledere og medarbeidere), samt tilrettelagt for strategiske diskusjoner på seksjonsleder-, avdelingsdirektør- og divisjonsdirektørnivå. Innspill fra sentrale interessenter i helse- og omsorgssektoren har også vært viktig gjennom prosessen. 25 aktører fra helse- og omsorgssektoren har gitt innspill til målbildet underveis.



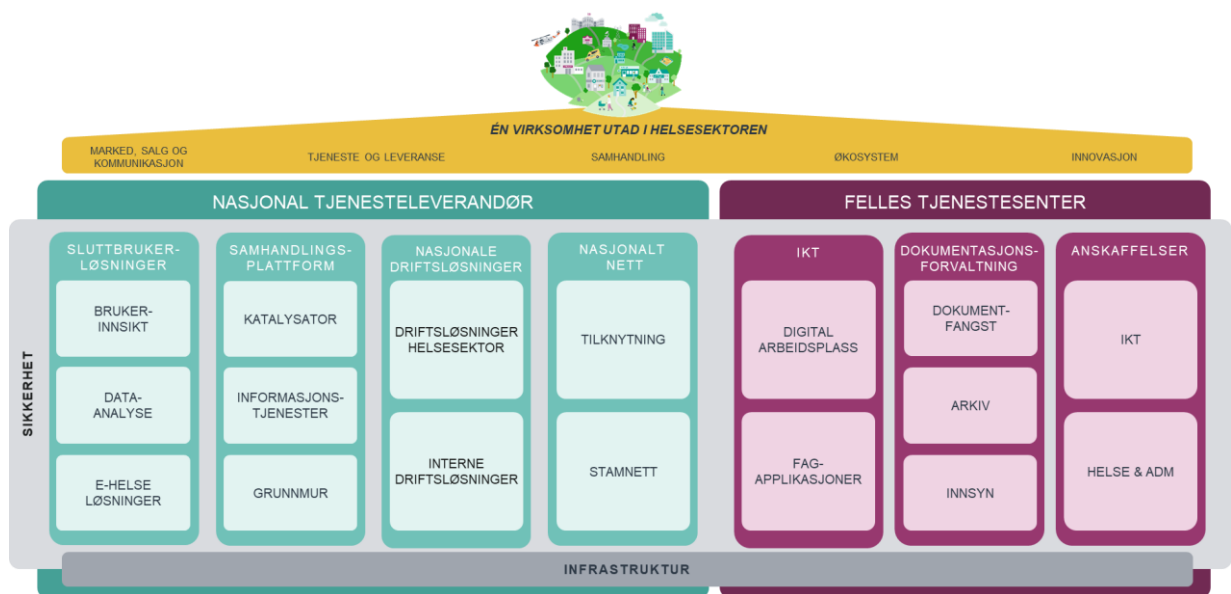
Figur 1 - Strategisk retning for Norsk helsenett

Målsettingen i Strategi 2026 er å bygge og tilrettelegge for fremtidens informasjons- og samhandlingsnav for helse- og omsorgssektoren. Dette gjøres ved at Norsk helsenett skal fasilitere et økosystem der kunder sammen med Norsk helsenett skaper nettverk som kommer alle brukere til gode. Det ligger tre viktige prinsipper til grunnen for utformingen av det strategiske målbildet (Norsk helsenett, 2020):

1. Norsk Helsenett skal fremstå som et selskap utad. Gjennom koordinerte aktiviteter styrt fra stabsfunksjonen Virksomhetsstyring i selskapet skal Norsk Helsenett sikre harmoniserte tjenester, leveranser, priser, kommunikasjon og salg på tvers av forretningsområdene
2. Forretningsområdene som utgjør de to tjenesteområdene skal i så stor grad som mulig være selvstendig ansvarlige områder med eget "profit & loss statement", hvilket betyr at de må ha kontroll på egne inntekter og kostnader. Det vil si at hvert tjenesteområde må eie og forvalte sine egne tjenester.

- Forretningsområdene vil være gjensidig avhengighet og ha behov for å levere og motta tjenester fra hverandre. Oppgaver og tjenester skal produseres der kompetansen er samlet, slik at man unngår duplisering av oppgaver. Det er ikke ønske om internfakturering, men det skal opprettes tydelige avtaler mellom forretningsområder som beskriver hvilke tjenester som hvert forretningsområde skal levere, hva de ikke skal levere samt avregningsmodell og budsjettallokeringer.

Norsk helsenett har et bredt samfunnsoppdrag og håndterer en rekke forretningsområder rettet mot ulike kunde- og brukergrupper i helse- og omsorgssektoren. For å håndtere den kompleksiteten dette innebærer, uten at det går på bekostning av kunder og brukere, er det naturlig å innrette virksomheten på en måte som setter de i stand til å levere best mulig til våre kunder og brukere. Derfor har Norsk helsenett besluttet seg til å dele virksomheten i to hovedtjenesteområder, nasjonal tjenesteleverandør og leverandør av fellestjenester til helseforvaltningen. Norsk helsenett skal utvikle seg videre i rollen som nasjonal tjenesteleverandør gjennom ansvar for utvikling og forvaltning av nasjonale tjenester til helsesektoren, mens i det sistnevnte skal Norsk helsenett sørge for effektiv felles forvaltning av IKT-drift, anskaffelser og arkiv- og dokumentforvaltning. Følgende figur illustrerer den nye strukturen med de to tjenesteområdene i Norsk helsenett:



Figur 2 - Tjenesteområdene i Norsk helsenett visualisert

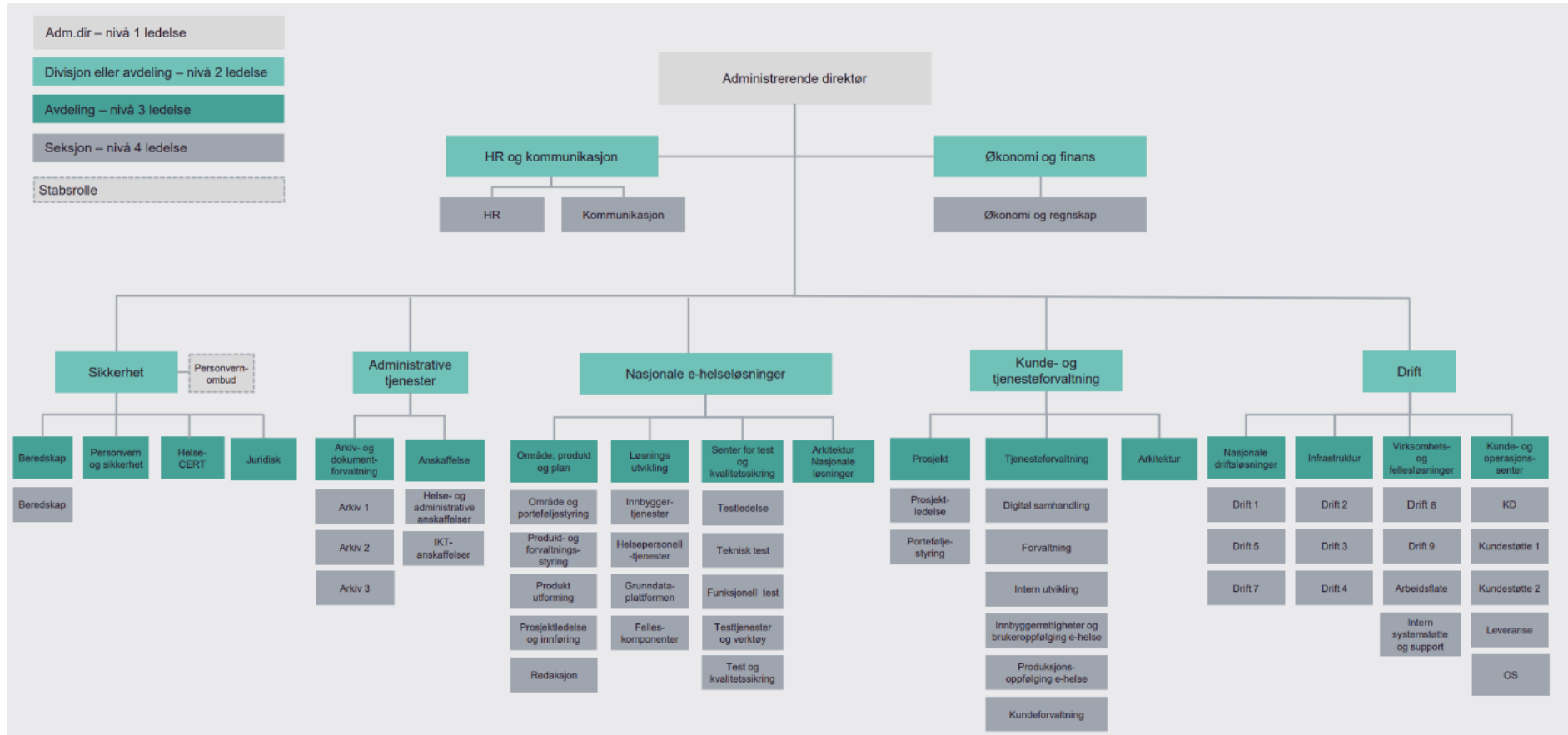
2.3 OMORGANISERING OKTOBER 2020

Etter hvert som det strategiske målbildet begynte å ta form våren 2020 ble det igangsatt et arbeid med å forberede en omorganisering. Den eksisterende organisasjonsstrukturen var ikke innrettet mot det nye målbildet. I tillegg var det flere dupliseringer av kompetansemiljøer og oppgaver etter virksomhetssammenslåingene.

Ved virksomhetsoverdragelsen i 2020 hvor 230 ansatte ble overført fra Direktoratet for e-helse gjorde man ingen større organisasjonsendringer. De nyansatte ble, med noen få unntak, flyttet "på rot". Bakgrunnen for dette var at man ville redusere risikoen for de operasjonelle oppgavene begge virksomhetene stod i, samt at man ønsket å utarbeide en ny strategi før man foretok større grep.

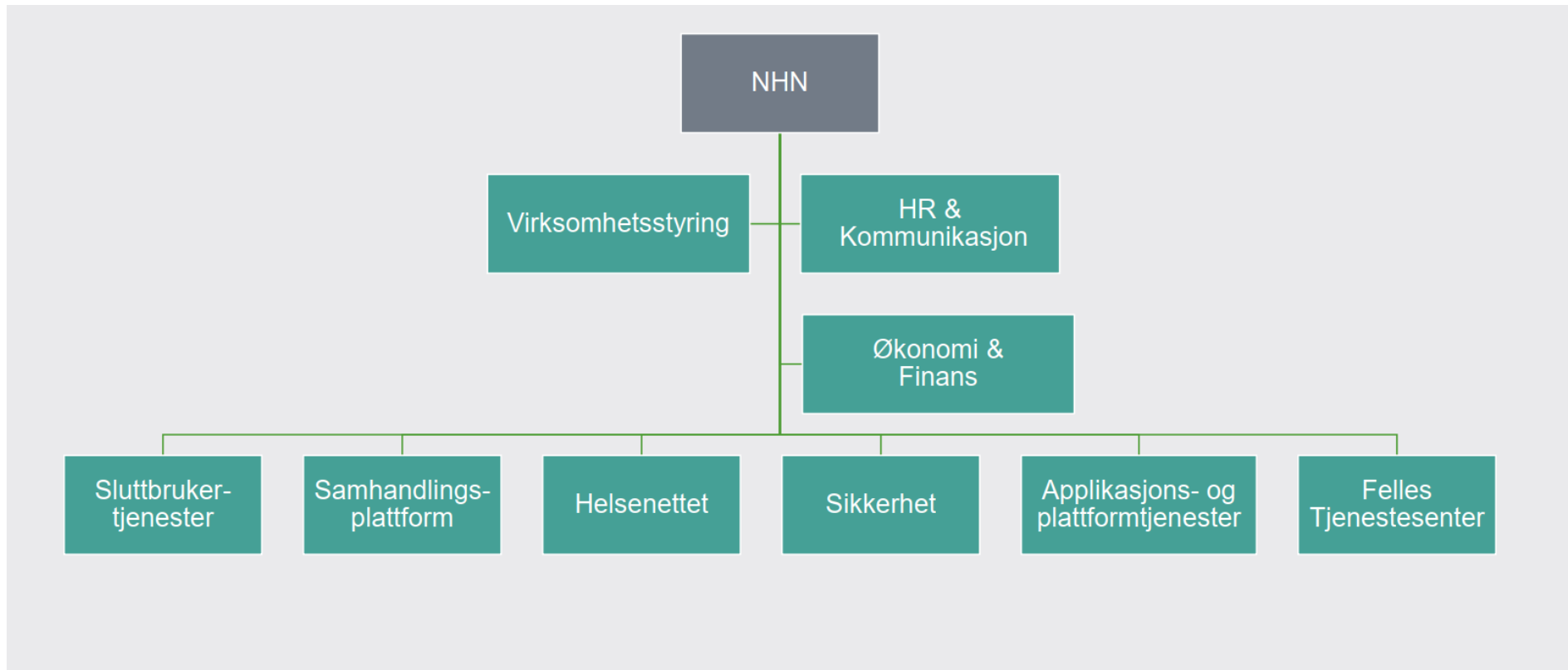
Omorganiseringen ble fremlagt som en del av virksomhetsutviklingen i selskapet, hvor det skulle iverksettes en ny organisasjonsstruktur, innarbeides et felles verdsett, kultur og mål, samtidig som selskapet fokuserte på lederutvikling. Omorganiseringen ble formelt presentert i Norsk helsenett den 19. juni 2020, og var fremlagt til å ta plass 1. oktober 2020. Følgende figurer viser endringen i organisasjonsstruktur som ble foreslått for omorganiseringen.

2.3.1 ORGANISASJONSMODELL FØR 1. OKTOBER 2020



Figur 3 - Opprinnelig organisasjonskart

2.3.2 FORENKLET ORGANISASJONSMODELL ETTER 1. OKTOBER 2020



Figur 4 - Dagens organisasjonskart (divisjonsnivå)

Gjennom omorganisering ble selskapet delt inn i seks forretningsområder. Direktørene for de ulike områdene har resultatansvar for hvert sitt område. Stab og støttefunksjonene valgte man å holde uberørt da disse fungerte godt og ikke ble direkte berørt av det nye målbildet. Det var et ønske å fokusere på mer enhetlig styring på tvers av virksomheten og man valgte derfor å opprette en ny divisjon, Virksomhetsstyring. Denne divisjonen fikk ansvar for strategi, forretningsutvikling og virksomhetsutvikling, samt oppgaver innen mål-, resultat og risikostyring på tvers av Norsk helsenett.

De seks andre divisjonene knyttet til forretningsområdene er som følger:

Helsenettet – Helsenettet er et eget nettverk for alle aktører i helse- og omsorgssektoren hvor medlemmer kan kommunisere og utveksle personopplysninger og pasientinformasjon på en trygg og sikker måte. Denne divisjonen forvalter Helsenettet og leverer tjenester til de ca. 7000 medlemmene av Helsenettet.

Applikasjons- og plattformtjenester – Denne divisjonen leverer plattform- og applikasjonsdrift knyttet til nasjonale e-helseløsninger på vegne av andre aktører i helsesektoren. Divisjonen understøtter de andre forretningsenhetene med drift av IKT-infrastruktur.

Sluttbrukerløsninger – Divisjonen har et ansvar for nasjonale e-helseløsninger som E-resept, Helsenorge.no og Kjernejournal. Dette er sluttbrukerløsninger for innbyggere og helsepersonell og har derfor et stort fokus på brukeropplevelse.

Samhandlingsplattform – Denne divisjonen utvikler en plattform med sentrale data og komponenter som partnere og leverandører kan bruke for skreddersydde tredjepartsløsninger. En app kunne være et eksempel på en slik løsning. I dette inngår Grunndata (registre med informasjon om organisasjoner og personell) og løsninger som tilrettelegger for at henvisninger og e-resepter kan sendes mellom aktører i sektoren.

Sikkerhet – Sikkerhetsdivisjonen har ansvaret for helse- og omsorgssektorens nasjonale senter for informasjonssikkerhet (HelseCERT) og nasjonalt beskyttelsesprogram for helse- og omsorgssektoren (NBP). Divisjonen har også ansvaret for det interne sikkerhetsarbeidet i virksomheten og utfører blant annet sårbarhetsskanninger, samt penetreringstester.

Felles tjenestesenter – Felles tjenestesenter leverer tjenester innen IKT, anskaffelser og dokumentasjonsforvaltning til alle etatene i helseforvaltningen. Det vil si, alt fra jobb-PC, IT-support, arkivering, osv.

3 TEORI

Endringsledelse er naturligvis et stort tema når det kommer til omorganiseringer i en bedrift. Under en omorganisering er det flere deler av organisasjonen som omstruktureres. Selv om det blir fokus på de tjenestene som skal endres og avdelingene som skal formes er det i all hovedsak ansatte som blir omplassert. Derfor er det viktig å ta stilling til menneskene berørt av organisasjonsendringen.

3.1 ENDRING

Hva kjennetegner egentlig en organisasjonsendring? Jacobsen og Thorsvik beskriver endring på følgende måte "Når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385). Dette er en relativt generell definisjon av hva endring i en organisasjon er. Det er derfor viktig å identifisere og presisere hvilke trekk som er forskjellige i organisasjonene på de ulike tidspunktene. Endring berører følgende tema:

Målbilde eller strategi – Her vil en endring forutsette at organisasjonen har funnet nye måter de vil produsere og levere deres tjenester på, som ny teknologi, eller fokus på automatisering eller digitalisering. Organisasjonen vil derfor måtte justere deres mål eller endre deres strategi for å være realistisk med situasjonsbildet.

Organisasjonsstruktur – En endring i organisasjonens struktur vil bety forandringer i hvordan prosesser deles opp, koordineres og styres. Styringsformen til organisasjonen kan også bli endret her, for å støtte organisasjonens strategi.

Kultur – Endring kan ta plass i organisasjonens grunnleggende verdier og normer. En bedriftskultur legger til rette for hvordan grunnleggende antakelser gjøres, og kan være omfattende å endre, da det berører alle ansatte. Kultur vil det ofte ta tid å endre da det berører noe av det grunnleggende i en organisasjon og hos de ansatte.

Demografi – Endring kan ta plass i form av at ansatte blir rekruttert til virksomheten, virksomhetsoverdratt eller nedbemannet. Her kan også flytting av kontorlokaler, opprettelse eller nedleggelse av avdelingskontor føre til endringer i hvordan den operative kjerne fungerer.

De nevnte temaene vil i mange tilfeller overlape, og endringer i organisasjonen vil ofte være en kombinasjon som påvirker flere av de nevnte punktene. Likheter mellom endring og innovasjon er betydelig (Deutsch, 1985). Innovasjon kan derimot forekomme uten at en organisasjon utfører endring. Et eksempel er Tesla sin lansering av Model X, hvor mye av grunnlaget til bilen allerede var forankret i bedriften takket være den tidligere Model S-modellen som bruker samme operativsystem og andre felleskomponenter. I tillegg skal det sies at endringer ikke alltid betyr innovasjon og nytenking. Man kan også se organisasjoner som returnerer til mer tradisjonelle organisasjonsstrukturer og målsetninger (Olsen, 1989).

Et annet sentralt tema når man snakker om endring er hvorvidt endringen sees på som en planlagt hierarkisk styrt prosess (Poole, 2004). Når endring omtales, tenker vi som regel på hierarkisk styrt endring. Dette betyr at endringen skjer grunnet ett bevisst valg, hvor ledelsen i virksomheten har bestemt seg for å gjøre organisasjonstilpasninger for å enten forbedre situasjonen, eller for å tilpasse seg en situasjon de tror vil komme i nær fremtid. Hierarkisk styrt endring vil kun skje hvis ansatte i bedriften oppfører seg rasjonelt og at organisasjonen kan endres og styres fra ledelsen (Rones, 1995). Endringen vil i dette perspektivet knyttes tilbake mot sentrale aktører i en organisasjon, som Birkinshaw har valgt å kalle endringsagenter (Birkinshaw, 2008). Endringsagenter er ofte virksomhetsutviklere som analyserer organisasjonen over tid og forsøker å forutse endringer i omgivelsene som kan legge press på endring. De utvikler ut ifra disse strategier for endring til å kunne overkomme fremtidige utfordringer (Chandler, 1962). Planlagt endring er ifølge Cameron & Green knyttet opp mot endringsledelse hvor fokuserer på å tilpasse virksomheten til forandringer i omgivelsene (Green, 2004).

3.1.1 BEHOV FOR ENDRING

For at en endring skal lykkes, er det vesentlig at endringsagentene får trukket frem nødvendigheten av endringen for store deler av organisasjonen. Kotter beskriver dette som det første trinnet i et endringsforløp. Dette steget betegnes som et kritisk steg, da ansattes fortrolighet til endringen er en stor pådriver til å kunne lykkes med organisatoriske tilpasninger. (Kotter, 1996). Denne nødvendigheten kan belyses i form av strategiske analyser, samt undersøkelser av omgivelsene. Ved å utvide perspektivet å inkludere omgivelsene rundt organisasjonen, kan man identifisere endringsbehov raskere enn hvis man bare fokuserer på analyser internt. Slik kan man tenke mer langsiktig og være proaktiv til å utnytte de mulighetene og utfordringene samfunnsutviklingen skaper (Thorsvik J. , 2003).

3.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR

Organisasjonsstrukturen i en virksomhet er et viktig fokus for alle organisasjoner.

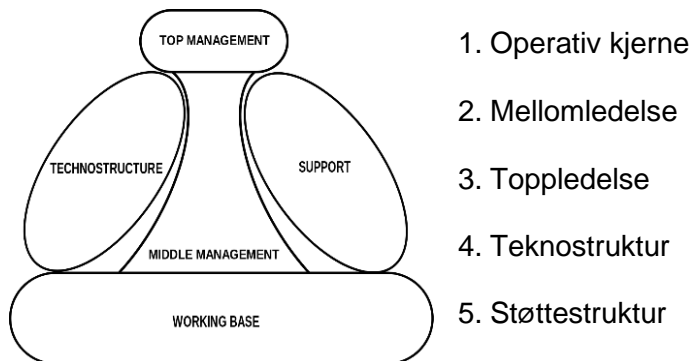
Organisasjonsstrukturen handler om mer enn bare hvordan organisasjonskartet til en virksomhet vil se ut. Det handler om hvordan struktur og kultur påvirker hverandre og hvordan disse temaene påvirker prosessene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 71).

Å utarbeide en ny organisasjonsstruktur kan i korte trekk brytes ned til to dilemmaer virksomheten må løse før de utarbeide strukturen på organisasjonen. Det første dilemmaet er valget på mangfold versus enhet (Lorsch, 1967). I voksende virksomheter vil det alltid være en utvikling innenfor spesialisering av arbeidsoppgaver og arbeidsfordeling. Mennesker som jobber med like oppgaver ønsker gjerne å spesialisere seg, for å bli bedre. Problemet som kan oppstå er at bedriften blir oppdelt og fragmentert hvis alle skal fokusere på spesialisering. Ved spesialisering kan også personavhengighet oppstå, da en enkeltansatt kan sitte på all kompetanse innenfor et spesifikt område. Som virksomhetsutvikler må man vurdere hvilket utbytte man får av spesialiseringen mot de kostnadene behovet for koordinering innebærer.

Dilemma nummer 2 er valget mellom stabilitet og forutsigbarhet, versus fleksibilitet og innovasjon (March, 1991). Flere organisasjoner ønsker å skape stabilitet og forutsigbarhet i deres prosesser. Dette bidrar til en driftssikkerhet i produksjon som muliggjør at varer og tjenester kan produseres mer effektivt. Likevel må organisasjoner være klare over at endringer kan forekomme. Her må organisasjonen være i stand til å starte endringsprosesser. Balansen mellom stabilitet, forutsigbarhet, fleksibilitet og innovasjon vil variere ut ifra den strategiske retningen virksomheten bestemmer seg for å ta. Det er viktig å tenke hva virksomhetens fremtidige behov er, slik at organisasjonsstrukturen tar fremtidsbildet til betraktning, og ikke setter seg fast i dagens behov.

3.2.1 MINTZBERG'S ORGANISASJONSDIAGRAM

Strukturell oppbygning er forskjellig fra virksomhet til virksomhet. Likevel er de fleste organisasjonsstrukturene gjenkjennbare igjennom Mintzberg's organisasjonsdiagram (Mintzberg, 1979). Mintzberg utarbeidet en oversikt over organisasjonsstrukturen ved å dele organisasjonsstrukturen inn i fem hoveddeler. Disse er som følger:



Figur 5 - Mintzbergs organisasjonsdiagram

Toppledelsen, mellomledelsen og den operative kjerne utgjør linjeorganisasjonen i virksomheten. Teknostruktur og støttestrukturen er såkalte stab- og støttfunksjoner, som illustreres i diagrammet ovenfor. Dette organisasjonsdiagrammet kan brukes som et utgangspunkt til å beskrive de fleste organisasjoner, og Mintzberg har også utarbeidet variasjoner av denne modellen for å tilrettelegge for ulike organisasjonsstrukturer.

Entreprenørorganisasjonen for eksempel, er bygget opp uten stab- og støttfunksjoner da virksomheten er såpass liten at det ikke er behov for slike strukturer. Den enkle strukturen kjennetegnes med å inneholde kun en toppledelse og en operativ kjerne. Denne typen organisering kan kjennes igjen hos nyetablerte virksomheter innenfor produksjon og teknologi. Fordeler ved denne organisasjonsstrukturen er at distansen mellom toppledelse og operativ kjerne er kort, som gjør at informasjon flyter lettere mellom ledere og de ansatte. I tillegg holder administrasjonskostnader seg lave, da virksomheten er liten og ikke trenger en streng hierarkisk struktur for å kunne opprettholde daglig drift.

Den divisjonaliserte organisasjonen, er på den andre siden av spekteret til en entreprenørorganisasjon. Her er det heller et stort hierarki bygget inn i organisasjonsstrukturen. Der det i mindre organisasjoner er seksjoner, er det divisjoner, avdelinger og seksjoner som fyller denne organisasjonsstrukturen. I den divisjonaliserte organisasjonen er de forskjellige divisjonene for det meste uavhengige av hverandre. Strukturen tilrettelegger for at hver divisjon kan holde på med sitt, og beslutningsmyndighet er gitt til divisjonslederne. Dette fungerer i effekt som bedrifter innenfor en større bedrift, hvor toppledelsens fokus mot divisjonene heller rettes mot leveranser og måloppnåelser.

3.2.2 FUNKSJONSBASERT VERSUS MARKEDSBASERT INNDELING

Organisasjonsstrukturen kan også deles inn ut ifra hvilke oppgaver som det skal være sammenheng imellom. Her er sammenhengen knyttet til hvem som skal jobbe i samme formelle enhet. Det finnes her to hovedprinsipper (Gulick, 1937):

Funksjonsbasert gruppering – Denne typen gruppering innebærer at lignende oppgaver, prosesser og den tilhørende kompetansen som trengs til oppgavene, samles i samme organisatoriske enhet. Et eksempel på dette kan være en produksjonsbedrift som velger å forme sin organisatoriske struktur til fire avdelinger, etter de oppgavene som utføres. I produsent-eksempelet kan dette være interne servicefunksjoner, innkjøp, produksjon og salg. Avdelingene vil da være fordelt ut ifra de funksjonene de jobber med, og ansatte med lik kompetanse og oppgavesett jobber tettere sammen. Dette legger til rette for spesialisering, samt effektivisering da man unngår dobbeltarbeid. Man kan også oppnå eventuelle stordriftsfordeler som kan kutte enhetsprisen på den produserte varen. Ulempene med en funksjonsbasert inndeling er at det kan bli for "spesialist-orientert" og de ansatte i avdelingen begynner å tenke mer på sin avdeling enn helheten av virksomheten. Det kan for eksempel være mangel av interesse eller forståelse for andres arbeid i bedriften.

Samhandlingsproblemer mellom avdelingene er også et problem som kan oppstå. Ved å samle lik kompetanse i egne avdelinger kan det føre til at lederne av avdelingen sitter på hvert sitt sett av informasjon uten å samhandle å koordinere seg imellom, i en såkalt "silobasert struktur," (Mintzberg H. , 2009). I produksjonsbedrifter som utnytter seg av en funksjonsbaser inndeling ser man også et mindre fokus på kundens faktiske behov og preferanser, da enhetene ikke jobber koordinert med salg rettet mot markedet. Her ser man kundens krav faller bort takket være spesialistens "silo-tenking" (Colbjørnsen, 1992). Denne problematikken finnes også innen offentlig tjenesteproduksjon. Her legges det opp til en spesialisering rundt spesifikke oppgaver, og tilbyr derfor også de samme fordelene og ulempene (Bleiklie, 1994).

Markedsbasert gruppering – Grupperingsprinsippet her går ut på å samle enheter i form av den brukergruppen de henvender seg til. Her vil avdelingene være delt opp i form av kundetyper. Dette kan bære produktorienter, som i en mediebedrift hvor avdelingene kunne vært delt opp i en avdeling for filmer, en til musikk og en til dataspill. Man kan også dele opp geografisk sett, hvor en avdeling tar for seg kundegruppen i Nord-Norge, og en avdeling tar for seg kundegruppen i Midt-Norge, osv. Siste måte å gruppere basert på marked er i form av brukertype. En virksomhet som eksempelvis driver digitale tjenester, kan ha en avdeling for privatkunder, en avdeling for bedriftskunder og en avdeling for utenlandskunder. Fordelene med en markedsbasert inndeling er at det finnes en mer bevisst nærhet til markedet, og det er større fokus på kunden, da alle nødvendige funksjoner som betjener markedet er samlet i en avdeling. Produktet blir derfor også mer helhetlig. Ulemper med denne typen inndeling er at man ikke får utnyttet eventuelle stordriftsfordeler. Det er også en fare for dobbeltarbeid og at man ikke får lagt til rette for å spesialisere seg da man ikke er omringet av likeartede.

Det er altså fordeler og ulemper med begge former for inndeling. Det er viktig å være klar over at virksomheter kan velge forskjellige grupperingsprinsipper på ulike organisatoriske nivåer. Dette betyr at en organisasjon kan operere med både markedsorientert gruppering, samt funksjonsbasert orientering, på ulike organisatoriske nivåer.

3.2.3 SENTRALISERING OG DESENTRALISERING

Beslutningsmyndighet i en bedrift har alltid vært et sentralt tema i organisasjonslitteratur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Begrepene sentralisering og desentralisering er ofte brukt for å angi hvilket nivå i virksomheten beslutningsmyndigheten befinner seg. Sentralisering peker mot at myndigheten til å fatte beslutninger er høyere opp i hierarkiet på ledernivå. Nå er det ikke slik at alle beslutninger som skal gjøres i bedriften i det tilfelle gjøres av toppledelsen, men en sentralisering vil bety at beslutningsmyndigheten flyttes oppover ledeshierarkiet. Hvis alle beslutninger derimot gjøres av toppledelsen er dette betegnet som autokratisk eller diktatorisk (Mintzberg, 1983). Den andre ekstreme retningen er en situasjon der alle beslutninger gjøres på laveste nivå i organisasjonen. Det vil se at den operative kjernen er de som kan bestemme over sine egne arbeidsoppgaver, uten å måtte ta dette med nærmeste leder. Dette kalles desentralisering, og er et tradisjonelt trekk ved profesjonelle organisasjoner. Desentralisering og sentralisering kan derfor beskrives som en skala hvor en sentralisert organisasjon kjennetegnes av antall saker som besluttes av toppledelsen. En desentralisert struktur kjennetegnes av at enkeltansatte sitter selv med myndigheten.

I hvilken som helst virksomhet må man ta stilling til hvilke fordeler og ulemper som er ved å sentralisere eller desentralisere beslutningsmyndigheten. Det kan også variere hvordan ulike enheter innenfor bedriften velger å løse sentralisering/desentralisering. Sentralisering og desentralisering sine fordeler og ulemper kan fordeles slik (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 89):

	Sentralisering	Desentralisering
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> - Klare styringssignaler - Klart ansvar - Ensartet praksis - Forutsigbar praksis 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokal tilpasning - Fleksibilitet - Motiverende - Hurtighet
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> - Lokal informasjon går tapt i hierarkiet - Lite fleksibilitet - Demotiverende - Treghet 	<ul style="list-style-type: none"> - Manglende styring og sub-optimalisering - Uklart ansvar - Ulik praksis - Uforutsigbarhet

Figur 6 - Fordeler og ulemper ved sentralisering og desentralisering

3.2.4 STRATEGI OG STRUKTUR

Hva som påvirker organisasjonsstrukturen i en virksomhet, er noe som er viktig innenfor organisasjonsteori. En velkjent tankegang her er at organisasjonsstrukturen skal til enhver tid følge organisasjonens strategi (Chandler, 1962). En annen tankegang er å utforme strukturen ut ifra forholdene, der strukturelle trekk formes med tanker rundt virksomhetens størrelse, modenhet og omgivelsene rundt organisasjonen. Chandler jr. mener en virksomhet vil kun lykkes med sin strategi hvis strategien understøttes av den formelle strukturen (Chandler, 1962). Hvis en bedrift tar et strategisk valg til å fremme innovasjon, må også strukturen kunne støtte muligheten for samhandling på tvers av bedriften, nytenking og utveksling av nye idéer. Porter kalte denne typen strategi en konkurransestrategi, som vil være aktuelt for virksomheter som ønsker å være fremtidsrettet og fokusere på ett tjenesteområde. Hvis virksomheten ønsker å fokusere på flere tjenesteområder, vil den divisjonaliserte strukturen kunne tilrettelegge for at ulike divisjoner kan bedrive innovasjon på flere områder (Miller, 1986).

4 METODE

For å kunne undersøke utfordringene som kan oppstå ved omorganisering som et ledd i strategiimplementering har jeg besluttet å fokusere datainnsamling mot seksjonsledere i Norsk helsenett. Seksjonsledere i Norsk helsenett er definert som mellomledelsen i forhold til Mintzberg's organisasjonsdiagram. Et kvalitativt casesdesign som fokuserer på deres reaksjoner til omorganiseringen vil danne et godt datagrunnlag for oppgavens besvarelse.

Casesdesign vil innebære et studium av case omtalt gjennom omfattende datainnsamling fra ulike datakilder. Fellestrekket for disse datakildene er tid og sted, altså at de er i samme situasjonsbilde som de andre datakildene (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). (Yin, 2003) mener det er fem ulike komponenter som er viktig å betrakte under en caseundersøkelse:

Forskningsspørsmål – Casesdesign fungerer best til forskningsspørsmål som begynner med "hvordan", "hvilken" og "hvorfor". Problemstillingen til denne oppgaven er i den forstand aktuell for casesdesign.

Teoretiske antagelser – Antagelser i undersøkelsen henger ofte sammen med at personen som stiller spørsmål gjør seg noen antagelser etter å ha stilt grunnleggende spørsmål. Å spørre "Hvilke utfordringer kan oppstå ved omorganisering som ledd i strategiimplementering?" impliserer at det er antatt at utfordringer har oppstått under omorganiseringen. Dette blir i så fall en antakelse som kan lede til videre undersøkelse.

Analyseenheter – Dette kan være individer eller settinger som påvirker dataen. I Norsk helsenett vil seksjonsledere være en enhet som blir av interesse for denne studien

Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene – (Yin, 2003) bruker to forskjellige analysestrategier. Den ene er i form av teoretiske antagelser som styrer analysen. Den andre er et beskrivende casestudium, hvorav første analysestrategi er å foretrekke.

Kriterium for å tolke funnene – Her fokuseres det på å tolke funnene mot allerede eksisterende teori. Dette vil gjennomgås i drøftedelen av oppgaven.

Jeg vil benytte kvalitativ metode for å kunne se på hvordan utfordringene har utspilt seg hos det ledernivået jeg har fokusert meg inn på, nemlig seksjonsledere. Seksjonslederne vil i forhold til samfunnsvitenskapelig metode fungere som de ulike datakildene i casesdesignet. Jeg har valgt å gjøre en kvalitativ undersøkelse i form av intervju for å kunne hente inn data på hvordan seksjonsledere stiller seg til strategien og omorganiseringen, og sammenhengen

mellom disse. Jeg vil også stille spørsmål om deres oppfattelse av strategien, og hvordan de var involvert i utarbeidelsen av det strategiske målbildet. Grunnlaget for å gjøre informasjonsinnhenting i form av et intervju framfor en spørreundersøkelse er at jeg kan få med meg holdningene fra intervjuobjektene, samt stille oppfølgingsspørsmål til de momentene som kan være interessante å utdype. Jeg har også forsøkt å stille åpne spørsmål for å få samlet empiri som ikke bare baserer seg på ja-/nei-svar.

For å kunne samle inn data tilstrekkelig for å dekke alle kontorlokasjonene i Norsk helsenett, var det viktig å sørge for at intervjuobjekter dekket flere kontorlokasjoner. Spesielt Tromsø som er et kontor med kun 70 ansatte var det viktig å få representert i datagrunnlaget. Grunnen til at dette var viktig er at det kan vise seg at informasjonsflyt er bedre hos hovedkontoret i Trondheim og Oslo, der mange av lederene har fysisk tilhørighet. Etter en vurdering med veileder ble det bestemt at ca. 10 seksjonsledere ville være et godt grunnlag for å kunne samle inn representativ data på tvers av virksomheten. Seksjonsledere ble valgt grunnet deres nærhet til den operative kjerne. Jeg fikk bistand fra min veileder til å innhente tillatelse fra avdelings- og divisjonsdirektører til å sende ut en felles e-post med forespørsel om seksjonslederene kunne stille til intervju. Forespørselen ble sendt ut til 20 seksjonsledere, med god respons og positive tilbakemeldinger. Jeg valgte å intervju 11 seksjonsledere.

Det ble utarbeidet en intervjuguide (Problemstillingen for denne oppgaven har vært:

Hvilke utfordringer kan oppstå ved omorganisering som ledd i strategiimplementeringen?

Denne problemstillingen har blitt fokusert mot to underforskningsspørsmål:

Har involvering i utarbeidelsen av det strategiske målbildet påvirket forståelsen av omorganiseringen?

og

Bygger omorganiseringer oppunder målene til det strategiske målbilde?

Disse spørsmålene har blitt besvart ved hjelp av en casestudie av Norsk helsenett, der omorganiseringen i oktober 2020 har vært fokusområdet. Casen har også fokusert datainnhenting rundt seksjonsledere i virksomheten grunnet deres posisjon som første lederledd over den operative kjerne. Datainnsamlingen i form av en intervjurunde med seksjonsledere avdekket flere momenter som var relevant å belyse for å besvare hvilke utfordringer som kan oppstå ved omorganisering som ledd i strategiimplementering. Studien viser til at omorganisering har vært et omfattende, men nødvendig tiltak for virksomheten til å

kunne nå de strategiske målene satt i strategien. Det var også gjort flere funn under studien som kan være nyttig å ta med videre i strategiarbeidet, for å kunne nå målene Strategi 2026 legger frem på best mulig måte.

4.1 INVOLVERING I UTARBEIDELSE VS. FORSTÅELSE

Det ble igjennom intervjurunden avdekket en sammenheng mellom seksjonslederens rolle i utarbeidelsen av det strategiske målbildet og deres holdning og forståelse av omorganiseringen. Det viste seg at de som tok en aktiv rolle i utarbeidelsen hadde større forståelse for omorganiseringen, og deres holdning var mer positiv til organisasjonstilpasningene. Seksjonsledere som tok en mer passiv rolle i utarbeidelsen av Strategi 2026 var i større grad mindre forståelsesfulle for endringen, og viste mindre fortrolighet til organisasjonstilpasningene som ble gjort.

Det kan derfor konkluderes med at de intervjuobjektene som var mindre informert om strategien takket være en passiv rolle i strategiutarbeidelsen har generelt sett vært mer misfornøyd og større motstandere til endringen. Forankring av strategien viser seg derfor å være essensiell.

4.2 BYGGER OMORGANISERING OPPUNDER STRATEGI 2026?

Til underforsknings spørsmålet vedrørende hvordan omorganiseringen bygger oppunder det strategiske målbildet var funnene et interessant punkt jeg valgte å utforske mer i dybden enn hva jeg egentlig hadde planlagt. Det viste seg at omorganiseringen, som forventet, støttet strategien på de fleste punkt, men med ett unntak. Samhandling på tvers av divisjonene var et prinsipp som ble poengtert i det strategiske målilde likevel uttalte flere seksjonsledere seg om mangel på kommunikasjon og samhandling i den nye organisasjonsstrukturen i Norsk helsenett. Dette var interessant å undersøke videre, og via kilder i Norsk helsenett fikk jeg også grunnlagsdata som tydet på at omorganiseringen lå i kortene for Norsk helsenett uansett om virksomheten hadde sluttet seg til en ny strategi eller ei. Dette er noe jeg ikke fikk bevist med konkrete data og det må understrekes at dette kun er en hypotese, men det kan forklare hvorfor omorganiseringen ikke bygger oppunder Strategi 2026 like godt som ledelsen i Norsk helsenett ønsket og har planlagt for.

4.3 VEIEN VIDERE

Min undersøkelse av Norsk helsenett har avdekket flere momenter og reaksjoner rundt omorganiseringen og tilknytningene den har hatt til strategien. Det er fortsatt behov for mer forskning rundt dette temaet. Det er fremlagt ulike utfordringer som kan oppstå ved omorganisering som ledd i implementering av strategien, men det finnes flere andre

utfordringer som denne oppgaven ikke berører og jeg vil da spesielt trekke frem kultur som er et viktig fokusområde ved en omorganisering. Oppgavens eksplisitte fokus på Norsk helsenett som casestudie gjør også oppgaven mest relevant for oppdragsgiver, framfor å være en generell undersøkelse. Jeg håper derfor oppdragsgiver vil bruke oppgaven som inspirasjon i sitt videre arbeid med å forankre og implementere det strategiske målbildet for å fremme virksomhetsutvikling i Norsk helsenett.

Vedlegg 1) som ble brukt for å ha en enhetlig datainnsamling som gjorde det mulig å sammenligne besvarelsene på tvers av seksjonene. Intervjuene ble holdt i Teams og hvert intervju tok ca. 30 minutter. Alle intervjuene ble tatt opp, for så å bli transkribert og anonymisert. Jeg valgte å anonymisere dataen for å få til en mer åpen og ærlig dialog med intervjuobjektene. Det vil alltid være en viss risiko for at noen av intervjuobjektene ikke vil stå for sine meninger i offentlighet. Anonymisering ble derfor viktig slik at spekteret av forskjellige meninger kunne fremstilles på en tydeligere måte. Det ble tydeliggjort før intervjuene at disse samtalene var helt anonyme, og besvarelsene ville bli anonymisert før de ble publisert i oppgaven.

Som ansatt i Norsk helsenett, var det en stor fordel for meg at jeg hadde muligheten til å kunne intervju mange seksjonsledere over kort tid, da jeg kunne kalle inn til møter, med tilgang til deres kalender igjennom virksomhetens e-postsystem. Jeg vil fremheve at jeg opplevde positive tilbakemeldinger fra alle som deltok og følte at intervjuobjektene var åpne og ærlige.

Det var en bekymring for at besvarelsene i intervjurunden ville være for beskjedne, og at intervjuobjektene ikke ønsket å åpne seg opp om eventuelle meninger de hadde om strategien eller det strategiske målbildet, spesielt der meningene var negativt ladet. Dette viste seg heldigvis å ikke være tilfellet. Grunnen kan være den tidligere nevnte anonymiseringen, eller at de som ble intervjuet opplevde meg som en likestilt kollega og derfor gav større åpenhet. Det ble gitt positive tilbakemeldinger og lykkeønskninger fra de som ikke hadde mulighet til å stille. Jeg vil rette en takk til ansatte i Norsk helsenett for deres bidrag.

Datagrunnlaget ble undersøkt for å trekke frem fellestrekk og ulikheter mellom besvarelsene, og ble dedusert ut ifra teorigrunnlaget jeg allerede har innhentet. Intervjuene vil kunne gi en antydning på hvor vellykket omorganiseringen var, sett fra mellomlederen sitt ståsted og hvordan deres engasjement i utvikling av strategien har påvirket deres opplevelse av omorganiseringen.

Min andre datakilde var Henrik Barstad som er prosjektleder for Strategi 2026. Gjennom flere møter vedrørende tematikken har jeg fått nyttige innblikk i utarbeidelsen av strategien og bakgrunn for omorganiseringen. Mye av denne dataen har vært i form av muntlige samtaler, som er begrunnelse for hvorfor jeg har valgt å inkludere Henrik som en informant, og ikke som et intervjuobjekt.

For å presentere datagrunnlaget vil jeg i neste kapittel gå igjennom de ulike temaene og fremlegge de relevante samtalene fra intervjurunden. Resultatdelen vil i hovedsak bestå av sitat og funn fra intervjurunden med seksjonslederne. I neste del av oppgaven vil jeg gå mer i dybden og drøfte temaene jeg har belyst samt knytte de opp mot relevant teori.

Casestudien i form av en kvalitativ metode ble ansett som tilstrekkelig for å få et datagrunnlag av den kvalitet som er nødvendig for å besvare problemstillingen

5 RESULTAT

Ut ifra intervjurunden, var det mange gode momenter som bør trekkes frem. Besvarelser ble samlet og kategorisert innenfor de temaene som var relevante for videre drøfting og presenteres i dette kapitlet. Resultatene fra intervjurunden omhandler momenter rundt forankring av strategien og informasjon om denne. Aktiv versus passiv deltagelse i strategiarbeidet samt intervjuobjektene egne meninger rundt omorganiseringen er momenter som legges frem, i tillegg til hvordan organisasjonstilpasningene henger sammen med Norsk helsenett og Strategi 2026.

5.1 ER DU FORTROLIG MED DET STRATEGISKE MÅLBILDET?

Intervjurunden startet med å spørre intervjuobjektene om de var kjent med det strategiske målbildet og om de var fortrolig og forstod bakgrunn og innhold. Her var det en unison besvarelse fra alle seksjonslederne at de var kjent med strategien, selv om graden av fortrolighet og forståelse for bakgrunnen var varierende. En seksjonsledere svarte *"Det er et stort målbilde, men jeg er jo kjent med den og fortrolig med det som berører min seksjon."* Dette var en påstand som gjenspeilet flere av svarene til dette spørsmålet. En motsigende besvarelse derimot, kom også frem:

"Selve strategien føler jeg at jeg begynner å få kontroll på, det vi jobber med nå er jo tiltakskortene, det tar jo litt tid. Det har vært informert om strategien, men ikke i dybden i det som er fra divisjonsdirektørnivå og ned."

Her nevnte intervjuobjektet mangelen på informasjon om strategien på de nivåene som ligger under divisjonsnivå. Et tema som vil bli tatt opp senere i analysen er hvordan informasjon fra toppledelsen forvitrer før den når mellomleder- og ansattnivå. Besvarelsene peker både for og imot denne påstanden, men hovedessensen viste seg å være at intervjuobjekter ikke føler de har fått tilstrekkelig informasjon om det strategiske målbildet og bakgrunnen for dette. Besvarelsene pekte i retning av det har manglet noe på en helhetlig og enhetlig informasjon til alle nivåer fra ledelse til ansatte i virksomheten. I seg selv er dette et viktig funn da det tyder på at implementering av strategien videre bør fokusere mer på informasjon og forankring til den operative kjerne. Dette vil bli drøftet videre i neste kapittel.

5.2 BEHOV FOR EN NY STRATEGI

Det var ønske om å finne ut av om seksjonsledernivået så behovet for et nytt strategisk målbilde. Intervjuobjektene ble spurt om de så et behov for en ny strategi og begrunne svaret med hvorfor/ hvorfor ikke. Her kom det frem flere gode responser på viktigheten av det nye strategiske målbilde. Med unntak av to intervjuobjekter som svarte nøytralt grunnet lite kjennskap til tidligere strategi, var dette noe de fleste var enige i:

"Ja, definitivt. Dette er fordi Norsk helsenett sin rolle har vært delvis utydelig. Vi har tatt på oss mange nye oppgaver uten å ha en strategi bak oss. Det har derfor også vært ganske utydelig hvilke oppgaver vi egentlig skal ta på oss og hvorfor. Det er den ene siden av det, og det andre er vedrørende den siste virksomhetsoverdragelsen fra Direktoratet for e-helse, så jeg at vi hadde en litt utydelig rolle oss imellom. Derfor trenger vi en tydelig strategi for hva er vår rolle, i forhold til andre rundt oss."

Det oppleves derfor som Strategi 2026 var et nødvendig og ønsket tiltak fra informantene. Mange av besvarelsene trekker frem hvordan den gamle strategien rett og slett var utdatert:

"Jeg så klart et behov for en ny strategi, fordi den gamle strategien ikke var relevant for hvordan Norsk helsenett er i dag. Med tanke på helseforvaltningen, hadde heller ikke den gamle strategien noe om helseforvaltningen."

"Ja, jeg var også med på å utforme forrige strategi, så jeg så behovet for å oppdatere strategien for å holde følge med dagens teknologi og fremtidens teknologi. Vi må løfte blikket å se fremover."

"Ja, det ville jeg si, fordi Norsk helsenett er så vesentlig endret, i forhold til den gamle strategien"

Det var interessant å se hvor enige de fleste seksjonsledere var på situasjonsbilde til Norsk Helsenett og hvordan besvarelsene er entydige i punktene om at dagens strategi er utdatert, samt viktigheten av å få en ny strategi som setter en fremtidsrettet retning. Dette viser igjen hvor viktig det var for Norsk helsenett å utarbeide en ny strategi.

5.3 "BUSINESS AS USUAL" ELLER ENDRINGER I SEKSJONEN ETTER OMORGANISERING

I den operative kjerne, ønsket jeg å se hvordan organisasjonstilpasningene har påvirket daglige gjøremål for ansatte og seksjonsledere i virksomheten. Det ble derfor spurt om hvordan intervjuobjekter og deres seksjon hadde opplevd omorganiseringen, og om dette hadde påvirket deres daglige oppgaver. Her fremkom det to retninger på svarene; de som har opplevd vesentlige endringer og de som ikke har opplevd større endringer enn å få en ny nærmeste leder. Besvarelsene fra begge grupperingene er inkludert:

"Ikke en vesentlig forskjell nei, til og med for meg selv om jeg har fått ny leder. Jeg ser at det har skjedd en del på nivået over meg, uten at jeg har merket mye til dette."

Dette sitatet peker mot en seksjon som opplever at omorganiseringene ikke har hatt så stor betydning for deres arbeid. Grunnet anonymitet kan jeg ikke gå mer i dybden på uttalelsene fra intervjuet. Dette vil allikevel utforskes mer i neste del for å besvare underforskningsspørsmålet vedrørende aktiv/passiv deltagelse i strategiarbeidet.

Den andre gruppen var de som har merket en forskjell og en god oppsummering fra deres besvarelser er gitt i følgende sitat:

"Det er blitt litt mye skott imellom, man har ikke klart å ha en god nok dialog på tvers. Jeg tror ikke vi har klart å bevare den dialogen vi burde ha klart, og det har nok også endret deler av kulturen vår, at der hvor vi var mer i bredden, er vi mer i bolker, altså ned på den enkelte divisjon."

"Teknisk side er business as usual, men hvordan vi prater med folk og sånn, det er der det er vanskelig. Dette har også forverret seg takket være koronasituasjonen også selvfølgelig."

Begge sitatene peker mot en noe svak eller til dels manglende kommunikasjon på tvers av divisjonene. Som intervjuobjektet i siste sitat nevner kan dette ha forverret seg betraktelig grunnet koronapandemien som rammet verdenssamfunnet. Likevel virker det som den nye organisasjonsstrukturen har dannet noen hull i samhandlingsaspektet til Norsk helsenett. 4 av de 11 seksjonslederne tar opp utfordringer innenfor samhandling på tvers av divisjonene som viktige momenter i intervjuene. Dette er over en tredjedel av seksjonslederne jeg intervjuet, og et stort nok grunnlag til å belyse viktigheten av dette problemet. Jeg vil komme videre inn på problematikken av dette under besvarelse av underforskningsspørsmålet som fokuserer på omorganiseringens tilknytning til strategien.

5.4 HAR INVOLVERING I UTARBEIDELSEN AV DET STRATEGISKE MÅLBILDET PÅVIRKET FORSTÅElsen AV OMORGANISERINGEN?

Underforsknings spørsmålet vedrørende deltagelse i utarbeidelsen av strategien var neste fokusområde. Det ble stilt spørsmål som "Opplever du at du ble involvert nok i utarbeidelsen av strategien?" og "Hva var viktig for deg å få belyst i strategien?" Flere av seksjonsledere fortalte at de hadde deltatt i såkalte arbeidsgrupper og i disse arbeidsgruppene kom de med innspill til både krav og ønsker fra deres seksjon, som de håpet å se i det strategiske målbildet. Noen svar var konkrete, som "*Ja, at vi satset på sky, var viktig,*" eller "*Ja, i forhold til at vi har fokus på automatisering. Det å få til integreringer versus duplikater av data.*" Andre besvarelser var mer overordnet, men likevel viktig å få belyst i resultatarbeidet. Besvarelser som "*Det er viktig å forstå hvem Norsk helsenett faktisk er (som virksomhet),*" belyser hvordan enkelte seksjonsledere opplevde en usikkerhet rundt hvilken strategisk retning Norsk Helsenett hadde før Strategi 2026. Dette har strategien tatt i betraktning og besvare dette i form av klare hovedmål, blant annet ved å tydelig kommunisere Norsk helsenett som tjenesteleverandør hvordan de skal ivareta samfunnsoppdraget og bidra til innovasjon og næringsutvikling innenfor rammene Helse- og omsorgsdepartementet har gitt virksomheten. En seksjonsleder kommenterte at det var viktig å konkretisere tjenestene Norsk helsenett leverer slik at det er mer oversiktlig både internt og utad:

"Det å få plassert ansvar for tjenester i en ryddigere struktur, der du ikke sprer ansvaret utover flere ledere, der det er usikkerhet om hvem som faktisk har beslutningsmyndigheten. Vårt innspill var jo å rydde opp i rekkene, og lage et strammere hierarki som vi anser vi har lykket med og opplever at det fungerer bedre nå."

Antall tjenester Norsk helsenett leverer har økt i stor grad over kort tid. I tiden før omorganiseringen var det flere tjenester hvor ansvar og beslutningsmyndigheten falt mellom to stoler. Ved å definere ansvar og myndighet har Norsk helsenett fått en bedre oversikt over tjenesteområdene, noe som også intervjuobjektet nevner. Dette understøttes av figur 2. Fellestrekk med besvarelser i denne delen var at intervjuobjektene viste en positiv tilnærming til omorganiseringen. På spørsmål om de opplevde at strategien har støttet virksomhetens strategiske mål, fikk jeg svar som:

"Ja, for vi hadde begynt å bli så store at det ikke hadde vært levedyktig å fortsette slik vi gjorde,"

"Ja, til en gitt grad så har den det, men vi har jo voksesmerter, mange har kommet inn, og mange kulturer som har kommet inn, men dette er ikke nødvendigvis negativt, vi må heller fokusere på de (kulturene) og jobbe videre på dette."

Disse besvarelsene viste at omorganiseringen har hatt et fokus på nødvendig endring og endringsledelse, samtidig som siste besvarelse også kommer med et konstruktivt bidrag til hva Norsk helsenett må jobbe videre med nå som omorganiseringen er under implementering.

Besvarelsene ga antydninger til en splittelse på holdning mot temaet strategi 2026 mellom de som hadde deltatt på arbeidsgrupper med innspill og de som ikke hadde deltatt. Sitatene ovenfor viser seksjonsledere som har vært aktivt involvert i strategiarbeidet. Fellestrekk hos denne gruppen er at de foreslår konstruktive tilbakemeldinger til hvordan situasjonen bør forbedre. Neste del vil belyse seksjonsledere som antydte en mer passiv involvering i strategiarbeidet og se på hvordan dette sammenhenger med deres syn på omorganiseringen.

Da denne grupperingen av seksjonsledere ble spurt om de var involvert i utarbeidelsen av strategien, var hovedessensen av besvarelsene "Nei." Her kom det heller ikke frem noen utdyppinger til besvarelsene. Det ble etterspurt en utdyppning som gav ett relevant svar rettet mot innspillsnotatet til strategien:

"Jeg har fått innspillsnotatet til gjennomlesning, men jeg kan ikke huske å ha gjort noe mer ut av dette."

For å opprettholde anonymitet, vil det ikke kunne gå i dybden på hvilke seksjoner som disse seksjonsledere har ansvar for. Det som derimot kan sies er at et fellestrekk for de seksjonsledere som svarte at de ikke var involvert i utarbeidelsen av strategien, også svarte, på et senere spørsmål, at seksjonen deres i stor grad ikke opplevde endring i daglige gjøremål etter omorganiseringen. Den eneste forskjellen de hadde opplevd var ny nærmeste leder for selve seksjonslederen og i noen tilfeller en forflytting til en annen eller ny divisjon. En seksjonsleder svarte for eksempel:

"Personlig tror jeg ikke man har hatt tid enda til å se om det har gitt effekt enda. Samtidig vet jeg ikke hvorvidt man har en strukturell oppfølging på om de tilpasningene som er gjort faktisk gir enn gevinst."

Her ser man at tiltroen til omorganiseringen var mangelfull, noe som var i stor motsetning til de som har tatt en mer aktiv rolle i utarbeidelsen av strategien. Det bør også nevnes at det er gjort noen antagelser på dette punktet, da flere i gruppen seksjonsledere som svarte passivt

kjennetegnes ved at de var relativt kortfattet i besvarelsene sine under intervjurunden. Likevel er det en opplevelse av at siste besvarelse gir et godt syn på hvordan denne gruppen seksjonsledere sin tilnærming til omorganiseringen var. Det er viktig å presisere at selv om denne gruppen seksjonsledere ikke hadde en direkte positiv holdning til selve omorganiseringen var de positive til det strategiske målbildet. Aktiv versus passiv deltagelse i strategien og hvordan dette har påvirket seksjonslederens syn på omorganiseringen er et tema som belyser hvordan inkludering kan påvirke oppfattelsen til individet.

5.5 BYGGER OMORGANISERINGEN OPPUNDER MÅLENE TIL DET STRATEGISKE MÅLBILDET?

Et annet tema undersøkt i intervjurunden var hvordan seksjonslederne opplevde omorganiseringen støttet målene til det strategiske målbildet. Hovedmålene som lå til grunn for en ny strategi var som nevnt å fremstå som én virksomhet utad, dele virksomheten i to adskilte tjenesteområder, samt videreutvikle virksomheten til å bli en nasjonal tjenesteleverandør. Med omorganiseringen som fokus, var det ønske om innspill fra intervjuobjekter på hvordan de mente omorganiseringen støttet opp mot det strategiske målbildet. Her var det mange som svarte at de mente omorganiseringen gjorde akkurat dette. Det var også en gruppe seksjonsledere som mente at omorganiseringen pekte i riktig retning til strategien, men at kommunikasjonsaspektet har falt litt bort i den organisasjonsstrukturen Norsk helsenett har valgt. En besvarelse på hvordan omorganiseringen har påvirket deres seksjon går som følger:

"Nå jobber min seksjon med de samme oppgavene, men vi merker at det er mye lenger avstand mellom oss og brukerne våre. Folk jeg snakket med til daglig før, de har jeg nesten ikke snakket med, bortsett fra private samtaler eller sosiale ikke-faglige møter. Grunnen til at jeg føler på dette er at hvordan vi skal interagere, det har ikke gått opp. Det burde kanskje vært mer klart før vi gikk igjennom med den omorganiseringen, slik at vi visste bedre hvordan vi skulle forholde oss til hverandre. Nå er vi jo blitt firmaer i firmaet, mere silobasert."

En annen besvarelse på samme spørsmål støttet også oppunder samme problematikken:

"Vi har fått en ny ledelse og ny struktur. Vi har fått en litt annen rolle på en måte, det som er positivt er at vi kan reindyrke det vi holder på med. Ulempen er at vi er på en måte kommet veldig langt unna infrastruktur og grunnplattformene våre. Vi har gått fra en organisasjon som jobbet veldig mye på tvers, og har blitt mer silobasert enn det vi har vært før. Også har vi hatt en del bra tanker om autonome team og selvgående team som skal greie å fikse ting, men så har vi ikke helt fått til dette i praktisk. Det har skapt en del av problematikken som gjør at vi sliter litt, fordi ting tar tid."

Det blir belyst i klartekst her at Norsk helsenett sine organisatoriske endringer har ført til et frafall av kommunikasjon og samarbeid på tvers av fagfeltene, som er i strid med ett av prinsippene som var grunnlaget til det strategiske målbildet. Det første prinsippet til hvorfor Norsk helsenett ville utarbeide en strategi var for å fremstå som ett selskap utad (Norsk helsenett, 2020). Antydninger til samme problematikk opplevde jeg fra flertallet av intervjuobjektene. Jeg vil komme tilbake til dette i drøftedelen og utforske nærmere i forhold til teori, men det var klart at omorganiseringen tilsynelatende har veket fra målene til det strategiske målbildet på dette punktet. Noen seksjonsledere reflekterte også over problemstillingen i forhold til kundeperspektivet:

"Jeg tror vi kommer til å slite med å få til at kundene kan oppleve en forskjell, fordi divisjonene kan bli for introverte seg imellom. Vi må passe på tjenestekatalogen er tydelig, og at prisene er helt tydelig og det skal ikke være rom for syensing og å få ulike svar fra ulike ansatte i virksomheten. Vi fremstår ikke som enhetlig, og de spiller oss egentlig litt dårlig ved å bruke alle de kanalene de gjør i dag."

Dette intervjuobjektet belyser hvordan det vil være vanskelig å oppnå de andre strategiske målene som ligger under Strategi 2026 om kommunikasjon på tvers av divisjonene ikke blir gjenopptatt. Gjennom seksjonsledernes besvarelser har det blitt tydelig at omorganiseringen har frembrakt en utfordring på kommunikasjon- og samhandlingsfronten i virksomheten.

6 DRØFTING

Gjennom intervjurunden med seksjonslederne i Norsk helsenett ble det avdekket flere momenter som vil drøftes videre. Tematikken rundt informasjonsflyt og hvordan mye av informasjonen rundt strategien har forvitret nedover i organisasjonen er en hypotese jeg fikk bekreftet igjennom besvarelser i intervjurunden. Dette vil bli knyttet opp mot teori rundt organisasjonsstruktur i dette kapittelet. Underforskningsspørsmålene vedrørende involvering i strategiarbeidelsen samt hvordan omorganiseringen bygger oppunder målene til strategi 2026 er også tema som drøftes videre i dette kapittelet. Jeg ønsker også å utforske hvorvidt omorganiseringen har en ensidig tilknytning til Strategi 2026, eller omorganiseringen ville skjedd uansett.

Norsk helsenett sin vekst har ført til et stort antall seksjoner, avdelinger og divisjoner i virksomheten. Før omorganisering var strukturen vanskelig å beskrive som et bestemt prinsipp, men virksomheten pekte mot en markedsbasert strukturering da forskjellige prosesser under samme tjeneste var samlet. Kundestøtte, infrastruktur og driftsavdelinger var for eksempel samlet i en avdeling som åpnet opp for enklere kommunikasjon mellom ulike fagfelt som leverte for samme tjeneste. Denne strukturen gjorde beslutningsmyndigheten mer desentralisert. Tjenestene som ble levert ble driftet av driftsteamene og dette var forholdsvis autonome team som i mange tilfeller tok beslutningen som berørte tjenestene selv. Det bør nevnes at den tidligere organisasjonsstrukturen tok utgangspunkt i en virksomhet med langt færre ansatte. Det kan derfor virke som om en omorganisering var helt nødvendig uavhengig om Norsk helsenett valgte å endre strategisk retning eller ei.

Når det kommer til temaet informasjonsflyt ble det nevnt i innledningen at jeg ville utforske hvordan seksjonsledere opplever informasjonsflyten vedrørende det strategiske målbildet har vært. I resultatet kom det frem at flere opplever at ledelsen ikke har informert godt nok i dybden om strategien. Det ble her spesielt pekt på divisjonsdirektørnivå og nedover. Dette har medført at det fortsatt, blant flere, er liten forståelse for hvordan Norsk helsenett skal oppnå målene som Strategi 2026 legger frem. Det er klart at det har blitt en mer hierarkisk modell i Norsk helsenett og beslutningsmyndigheten er mer sentralisert. Dette har ført til at informasjonsflyten er lenger og risikoen for viss forvitring av budskapet er stor. Hvis man tenker på motsetningen, som nevnt av (Mintzberg, 1979), ser man at en entreprenørbedrift hvor mellomledelsen ikke eksisterer har en større fleksibilitet og bedre informasjonsflyt da det er kortere distanse mellom toppledelsen og operativ kjerne. I Norsk helsenett sitt tilfelle hvor det har blitt relativt mange mellomledere er det en overhengende fare for at informasjon forvitret eller endres takket være mange ledd mellom toppledelse og operativ kjerne.

Informasjon må gå fra daglig leder via divisjonsdirektør, avdelingsdirektør og seksjonsleder før den til slutt ender hos ansatte som sitter i den operative kjernen av virksomheten. Det blir også en annen oppfattelse av informasjonen presentert av toppledelsen når informasjonen kommer eksempelvis i form av et digitalt allmøte, framfor et fysisk møte med alle ansatte, som er mulig i en entreprenørvirksomhet. Ved en forvitring eller endring av informasjonen vil det være en risiko for at man mister det enhetlige budskapet fra ledelse til ansatt. Det kan tenkes at de mange leddene fra toppledelsen til seksjonsledere og ansatte kan være demotiverende for noen.

Det var et ønsket å finne ut hvordan utarbeidelsen av det strategiske målbildet hadde påvirket forståelsen av omorganiseringen hos de seksjonslederne som ble intervjuet. Som beskrevet i resultatet var det en sammenheng mellom personer som tok en aktiv rolle i utarbeidelsen av strategien og deres oppfattelse av omorganisering. Dette henger sammen med endringsmodellen til Kotter og fokuset på forankring gjennom de første trinnene (Kotter, 1996). Det vil være forskjellige oppfattelser av en endring så omfattende som de organisasjonstilpasningene Norsk helsenett har foretatt. Likevel var det interessant å se hvordan sammenhengen på aktiv versus passiv deltakelse i utarbeidelsen førte til de tankene rundt omorganiseringen som ble belyst i resultatdelen.

6.1 BYGGER OMORGANISERINGEN OPPUNDER MÅLENE TIL DET STRATEGISKE MÅLBILDET?

Det var et ønske at oppgaven skulle besvare spørsmålet om omorganiseringen bygget oppunder målene til det strategiske målbildet. Dette spørsmålet avdekket noen uventede resultater, som jeg ønsker å videreformidle oppdragsgiver. Det strategiske målbildet var bygget på tre hovedprinsipper hvor det første var et ønske om å fremstå som én virksomhet utad. Det var derfor interessant at flere av besvarelsene i intervjurunden pekte på at de følte det motsatte hadde skjedd etter omorganiseringen. Norsk helsenett har besluttet seg til en funksjonsbasert inndeling, og et av kjennetegnende til funksjonsbasert inndeling er nettopp det at divisjonene blir mer introverte og fokuserer mer på seg selv, enn bedriften som en helhet. Det oppleves derfor som et overraskende valg å velge en funksjonsbasert inndeling når en enhetlig virksomhet var en av prinsippene som la grunnlag for Strategi 2026. Det ble nevnt i strategien at det ønskes mer samhandling og kommunikasjon på tvers av tjenesteområdene. Ut i fra besvarelsene ser det ikke ut til at man har lyktes med dette. Som det kom frem i resultatdelen er det flere som beskriver organisasjonstilpasningene som "mer silobasert," og som "bedrifter i bedriften".

Kulturaspektet ble kort belyst i datainnsamlingen. Virksomhetsoverdragelser som har skjedd i løpet av de siste årene har ført til at nye kulturer har kommet inn i virksomheten og den gamle kulturen har blitt vannet ut. Strategi 2026 ønsker igjennom handlingsplanen å opprette en ny felles bedriftskultur som et av tiltaksområdene for det strategiske målbildet. Hvordan de eksterne kulturene har påvirket målet om en mer enhetlig kultur velger jeg å ikke gå inn på da fokuset i oppgaven rettes mot omorganiseringen. Ut ifra besvarelsene i resultatdelen virker det som kultur er et tiltaksområde omorganiseringen ikke har hatt nok fokus på og jeg mener ledelsen må ta med seg dette som et viktig fokusområde videre. For å kunne operasjonalisere det strategiske målbildet vil utviklingen av en felleskultur være et viktig tema, for å skape en enhetlig virksomhet, slik det strategiske målbildet tilsier (Norsk helsenett, 2020).

Når det kommer til det andre prinsippet som lå til grunn for det strategiske målbildet, var en klarhet rundt å definere de to tjenesteområdene Norsk helsenett hadde en viktig del av Strategi 2026. Her oppleves det som virksomhetens organisasjonstilpasning har fulgt retningen til strategien ved å definere tydelig de ulike tjenesteområdene som levers og definere et tydelig skille som viser hvilke tjenester tilhører hvor, som vist i figur 2. Jeg har valgt å ikke undersøke seksjonslederens meninger rundt de to tjenesteområdene og deres funksjon, da disse var definert før omorganiseringen, og var ikke like relevante opp mot denne organisasjonstilpasningen.

Siste prinsipp som lå til grunn for utforming av Strategi 2026 var et ønske om at forretningsområdene skulle være avhengige av hverandre å levere tjenester seg imellom. Tjenester skulle produseres der kompetansen var samlet slik at duplisering av oppgaver ble unngått. Dette peker igjen tilbake på en funksjonsbasert inndeling og det kan for Norsk helsenett sin del være hensiktsmessig å gå i denne retningen. Stordriftsfordeler er et eksempel hvor samling av kompetanse utgjør en fordel og som en seksjonsleder sa er muligheten for å rendyrke det man holder på med mye enklere da likesinnede sitter i samme divisjon. En ulempe her er igjen frafallet av kommunikasjon som virker som et gjengående tema av omorganiseringen hvor både teori rundt denne inndelingen samt besvarelsen fra ansatte viser at kommunikasjon på tvers har blitt redusert. Norsk helsenett har, ut ifra mine kilder, blitt klar over dette og ønsker å utbedre kommunikasjonen. Som et kompensierende tiltak er det gjort forsøk på å koordinere områder der fagressurser som tidligere satt samlet nå er spredd ut i forretningsområdene ved bruk av fagteam i linjen, samt at det er rigget flere tverrgående tiltaksområder som blant annet skal understøtte helhetlig samhandling. Effekten av dette vil man kunne se i årene som kommer.

Har omorganiseringen bygget oppunder det strategiske målbildet? Igjennom mine funn mener jeg virksomheten i stor grad har lyktes med det. Norsk helsenett ønsket å spesialisere seg mer innenfor de tjenestene de leverte, samt tydeliggjøre de to tjenesteområdene vi har basert på de to ulike markedsområdene det leveres til. Gjennom en omorganisering som har tatt mye inspirasjon fra en funksjonsbasert inndeling, har Norsk helsenett fått samlet kompetanse i enheter som kan spesialisere seg ytterligere. Det gjenstår å se om organisasjonstilpasningene som har bygget oppunder strategien rundt prinsippet å fremstå som én enhetlig bedrift lykkes. Den nyopprettede divisjonen virksomhetsstyring kan bidra til å realisere dette. Likevel er det viktigste punktet for at dette skal skje at kommunikasjon på tvers av divisjonene blir forbedret. Kompenserende tiltak til å få til selvstyrte team og samhandling på tvers er vesentlig for å kunne utnytte kompetansen som ligger i Norsk helsenett på best mulig måte.

6.2 OMORGANISERING, EN DEL AV STRATEGI 2026?

Igjennom min undersøkelse av omorganiseringen til Norsk helsenett har jeg sett flere aspekter som tyder på at en omorganisering lå i kortene. Norsk helsenett har de ti siste årene gjennomgått en betydelig utvikling og vekst. Dette har medført jevnlige omorganiseringer. I divisjon sluttbrukerløsninger har de derimot hatt samme organiseringen over lengre tid da de frem til 2020 var en del av Direktoratet for e-helse. Ifølge mine kilder var denne divisjonen mer bekymret for organisasjonsendringer og da spesielt å miste sine ledere som de opplevde som dyktige når oppgaver ble fordelt mellom seksjoner og avdelinger I en virksomhet som har vært igjennom så mange og store endringer som Norsk Helsenett har hatt er det viktig at de ansatte opplever at omorganiseringer har et klart mål og mening. Hvis dette ikke foreligger kan det føre til usikkerhet blant ansatte som i verste fall kan føre til mange oppsigelser og et lite attraktivt arbeidsmiljø. Før arbeidet med denne oppgaven hadde jeg selv hørt om misnøye fra kollegaer som opplevde at omorganiseringer ikke ga ønskede effekt. Som (Deutsch, 1985) sa, er det en betydelig sammenheng mellom endring og innovasjon. Norsk helsenett må sørge for at endringene som gjøres i virksomheten faktisk fører til innovasjon og ikke det motsatte. I tillegg til at utallige omorganiseringer kan virke demotiverende kan det også sette virksomheten i et dårlig lys utad, da kunder ikke vil være fortrolig med at virksomheten stadig endrer hvordan den styres og at man får nye kontaktpersoner å forholde seg til. Dette er et punkt jeg også vil bringe videre til oppdragsgiver.

Norsk helsenett fikk høsten 2019 en ny daglig leder og det var klart fra han ble ansatt at det var et ønske om å omstrukturere virksomheten. Med bakgrunn i funnene jeg har gjort på hvordan omorganiseringen har blitt oppfattet av seksjonsledere, har jeg stilt spørsmål ved om det er omorganiseringen som bygge oppunder Strategi 2026 eller om omorganiseringen var et ønske fra toppledelsen som ville bli iverksatt uansett. Dette har jeg ikke et konkret datagrunnlag på og spørsmålet vil således forbli en hypotese, men det kunne i så fall gitt en forklaring på hvorfor kommunikasjonen som var på tvers av bedriften frafalt, til tross for at det strategiske målbildet ønsket å fremme samhandling.

7 ANBEFALING TIL OPPDRAGSGIVER

Ut ifra funnene i denne oppgaven ønsker jeg å komme med en anbefaling til oppdragsgiver, som er prosjektleder for Strategi 2026. Strategien har i sin helhet fremstått som en god og forståelig retning for Norsk helsenett i kommende fremtid med en generelt positiv tilbakemelding fra seksjonsledere i ulike divisjoner av virksomheten. Omorganiseringen som var implementert høsten 2020 har vært en god start på å forme Norsk helsenett til å kunne levere i retningen strategien setter. Likevel kommer det klart frem at virksomheten ikke er i mål med implementeringen og at det mangler noe på forankringen mot seksjonsledernivået på sammenhengen mellom Strategi 2026 og omorganiseringen som fant sted oktober 2020.

Av konkrete forslag vil jeg trekke frem bedriftskultur som et tiltaksområde som ledelsene bør fokusere på. Det vil være viktig for Norsk helsenett og få en enhetlig og mer samlende bedriftskultur. Én felles bedriftskultur vil være givende for å samle verdiene Norsk helsenett har. Bedriftskulturen vil ta tid å forme, men med aktivt arbeid sammen med ansatte, kan dette realiseres innen strategiens tidsplan.

Kommunikasjon er også et tema som ble belyst i oppgavens analyse. Flere av seksjonsledere som sitter nærmest operativ kjerne har kommenter på utfordringene med manglende samhandling på tvers av divisjonene. Med en funksjonsbasert inndeling som grunnlag, er bekymringen til de aktuelle seksjonsledere at samhandling på tvers av divisjonene vil reduseres og i verste fall bli helt fraværende. Ved redusert samarbeid og kommunikasjon på tvers av divisjonen kan Norsk helsenett oppleves som mer silobasert enn enhetlig både av ansatte og kunder. Dette strider mot et av hovedmålene i strategien og jeg vil anbefale ledelsene å ta dette opp som et tema og vurdere om man skal sette inn noen tiltak for å øke samhandlingen mellom divisjonene.

Det er også noen seksjoner i Norsk helsenett som ikke har blitt berørt av omorganiseringen i noen stor grad. Her kan det være vanskelig for de ansatte å forstå hensikten med omorganiseringen når de selv ikke har opplevd de store endringene. De seksjonene hvor organisasjonstilpasninger ikke er nødvendig er muligens også de seksjonene som har blitt informert og involvert minst i strategiarbeidet. Dette kan være en grunn til at de har mindre forståelse for den strategiske retningen enn andre seksjoner som har vært mer involverte. De seksjonene som ikke direkte har blitt berørt av omorganiseringen bør bli informert i større grad om hvordan omorganiseringen støtter det strategiske målilde, og viktigheten av hver enkelt ansatt sin rolle opp mot dette.

Nå er omorganiseringen over for denne gang, og det vil være viktig å holde ansatte i hele virksomheten informert om veien videre i strategien, slik at engasjement rundt temaet holdes oppe og de ansatte får et eierskap til den retningen strategien ønsker å ta. Slik kan ansatte realisere det strategiske målildet igjennom sitt arbeid, og bidra i å videreutvikle Norsk helsenett med arbeidet innen strategiimplementering.

8 KONKLUSJON

Problemstillingen for denne oppgaven har vært:

Hvilke utfordringer kan oppstå ved omorganisering som ledd i strategiimplementeringen?

Denne problemstillingen har blitt fokusert mot to underforsknings spørsmål:

Har involvering i utarbeidelsen av det strategiske målbildet påvirket forståelsen av omorganiseringen?

og

Bygger omorganiseringer oppunder målene til det strategiske målbilde?

Disse spørsmålene har blitt besvart ved hjelp av en casestudie av Norsk helsenett, der omorganiseringen i oktober 2020 har vært fokusområdet. Casen har også fokusert datainnhenting rundt seksjonsledere i virksomheten grunnet deres posisjon som første lederledd over den operative kjerne. Datainnsamlingen i form av en intervjurunde med seksjonsledere avdekket flere momenter som var relevant å belyse for å besvare hvilke utfordringer som kan oppstå ved omorganisering som ledd i strategiimplementering. Studien viser til at omorganisering har vært et omfattende, men nødvendig tiltak for virksomheten til å kunne nå de strategiske målene satt i strategien. Det var også gjort flere funn under studien som kan være nyttig å ta med videre i strategiarbeidet, for å kunne nå målene Strategi 2026 legger frem på best mulig måte.

8.1 INVOLVERING I UTARBEIDELSE VS. FORSTÅELSE

Det ble igjennom intervjurunden avdekket en sammenheng mellom seksjonslederens rolle i utarbeidelsen av det strategiske målbildet og deres holdning og forståelse av omorganiseringen. Det viste seg at de som tok en aktiv rolle i utarbeidelsen hadde større forståelse for omorganiseringen, og deres holdning var mer positiv til organisasjonstilpasningene. Seksjonsledere som tok en mer passiv rolle i utarbeidelsen av Strategi 2026 var i større grad mindre forståelsesfulle for endringen, og viste mindre fortrolighet til organisasjonstilpasningene som ble gjort.

Det kan derfor konkluderes med at de intervjuobjektene som var mindre informert om strategien takket være en passiv rolle i strategiutarbeidelsen har generelt sett vært mer misfornøyd og større motstandere til endringen. Forankring av strategien viser seg derfor å være essensiell.

8.2 BYGGER OMORGANISERING OPPUNDER STRATEGI 2026?

Til underforskningsspørsmålet vedrørende hvordan omorganiseringen bygger oppunder det strategiske målbildet var funnene et interessant punkt jeg valgte å utforske mer i dybden enn hva jeg egentlig hadde planlagt. Det viste seg at omorganiseringen, som forventet, støttet strategien på de fleste punkt, men med ett unntak. Samhandling på tvers av divisjonene var et prinsipp som ble poengtert i det strategiske målbilde likevel uttalte flere seksjonsledere seg om mangel på kommunikasjon og samhandling i den nye organisasjonsstrukturen i Norsk helsenett. Dette var interessant å undersøke videre, og via kilder i Norsk helsenett fikk jeg også grunnlagsdata som tydet på at omorganiseringen lå i kortene for Norsk helsenett uansett om virksomheten hadde sluttet seg til en ny strategi eller ei. Dette er noe jeg ikke fikk bevist med konkrete data og det må understrekes at dette kun er en hypotese, men det kan forklare hvorfor omorganiseringen ikke bygger oppunder Strategi 2026 like godt som ledelsen i Norsk helsenett ønsket og har planlagt for.

8.3 VEIEN VIDERE

Min undersøkelse av Norsk helsenett har avdekket flere momenter og reaksjoner rundt omorganiseringen og tilknytningene den har hatt til strategien. Det er fortsatt behov for mer forskning rundt dette temaet. Det er fremlagt ulike utfordringer som kan oppstå ved omorganisering som ledd i implementering av strategien, men det finnes flere andre utfordringer som denne oppgaven ikke berører og jeg vil da spesielt trekke frem kultur som er et viktig fokusområde ved en omorganisering. Oppgavens eksplisitte fokus på Norsk helsenett som casestudie gjør også oppgaven mest relevant for oppdragsgiver, framfor å være en generell undersøkelse. Jeg håper derfor oppdragsgiver vil bruke oppgaven som inspirasjon i sitt videre arbeid med å forankre og implementere det strategiske målbildet for å fremme virksomhetsutvikling i Norsk helsenett.

VEDLEGG

Intervjuguide

Dette møtet vil bli tatt opp ved hjelp av Teams for transkribering.

Dataen vil anonymiseres for bruk i studiet.

1. Hva er din stilling i Norsk Helsenett?
2. Hvor mange fastansatte er det i seksjonen din?
3. Hvor lenge har du vært seksjonsleder?
4. Hva var din rolle før omorganiseringen?
5. Er du kjent med det strategiske målbilde, Strategi 2026? [Spissegå denne inn «Er du fortrolig med denne, forstår du denne»]
6. Hvordan ble du kjent med den? (e-post, intravenøs, muntlig, osv.)
7. Så du behov for en ny strategi? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
8. Hva var viktig for deg å få belyst i strategien?
9. Var du involvert i utarbeidelsen av strategien?
10. Opplever du at du ble involvert nok i utarbeidelsen av strategien? (Lite/mye)
11. NHN har i høst gjennomgått en stor omorganisering, hvordan har det påvirket deg og din seksjon?
12. Har omorganiseringen endret mye for seksjonen, eller er det fortsatt «Business as usual»?
13. Hva har vært de største utfordringene med omorganiseringen for din seksjon?
14. Opplever du omorganiseringen har støttet virksomhetens strategiske mål?
15. Var omorganiseringen nødvendig for seksjonen til å kunne støtte tjenestene Norsk Helsenett leverer?
16. På hvilke områder har Strategi 2026 støttet deg som mellomleder? (opplever du at den er et ledelsesverktøy for deg)
17. Hvordan har Strategi 2026 støttet deg på disse områdene?
18. Hvordan ville seksjonen din vært annerledes uten Strategi 2026? (Bedre, likt, dårligere – med begrunnelse)
19. Opplever du at Strategi 2026 er tilstrekkelig retningsgivende for å modernisere NHN?
20. Tror du Norsk Helsenett sine kunder vil oppleve en endring etter at Strategi 2026 er implementert? (Hvordan og er det viktig?)
21. Når det kommer til din seksjon, er dine ansatte fordelt på flere lokasjoner av NHN sine kontorer?
22. Hvordan har omorganiseringen påvirket samhandling på tvers av fysiske lokasjoner?

KILDER

- Birkinshaw, J. G. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review* 33, 825-845.
- Bleiklie, I. (1994). Forvaltningen og den enkelte. I T. Christensen, & M. Egeberg, *Forvaltningskunnskap*. Oslo: Tano.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge: MA: M.I.T. Press.
- Colbjørnsen, T. (1992). *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Oslo: Tano.
- Deutsch, K. W. (1985). On Theory and Research in Innovation. I R. L. Merritt, *Innovation in the Public Sector*. (ss. 7-42). Beverly Hills: Sage.
- Green, F. C. (2004). *Making Sense of Change Management*. London: Kogan Page.
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organizations. I J. M. Schraffritz, & J. S. Ott, *Classics of Organization Theory*. Chicago: The Dorsey Press.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kotter, J. P. (1996, May). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Lorsch, P. L. (1967). *Organisation and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. I *Organizational Studies* 2 (ss. 71-87).
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure; Towards a synthesis. *Strategic Management Journal* Vol. 7, 242.
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in strategy formation. I *International Studies of Management & Organisation* (ss. 67-86).

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransisco: BErett-Koehler.
- Norsk helsenett. (2020). *Oppsummering Strategisk Målbilde 2026*. Oslo.
- Norsk Helsenett. (2020, Juni). Organisasjonstilpasninger Norsk helsenett. Trondheim, Trøndelag, Norge.
- Norsk helsenett. (2020). *Strategisk Målbilde v1.5*. Trondheim.
- Norsk Helsenett. (2021, April). *Vår historie*. Hentet fra Norsk Helsenett: <https://www.nhn.no/om-oss/var-historie>
- Olsen, J. G. (1989). *Redescovering Institution*. New York: Free Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half Truths, and Total Nonsense - Profiting form Evidence-based Management*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Poole, M. S. (2004). Central Issues in the Study of Change and Innovation. I M. S. Ven, *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Roness, P. G. (1995). Struktur og handling ved organisasjonsendringar. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 3, 159-186.
- Thorsvik, J. (2003). Modellutvikling, forklaring og forståelse. Utvikling av en syntetiserende strategi for å håndtere teorimangfold illustrert gjennom forskning omkring rettsikkerhetsproblemer. *Nosk statsvitenskapelig tidsskrift Vol 19*, 174-198.
- Yin, R. K. (2003). *Case study reseach: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.