

Monika Krutvik

Mellomledere som endringsagenter - tar de oppgaven?

Masteroppgave i Public Administration

Veileder: Trond Stiklestad

Mai 2021

Monika Krutvik

Mellomledere som endringsagenter - tar de oppgaven?

Masteroppgave i Public Administration
Veileder: Trond Stiklestad
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Oppgaven er en avsluttende del av Master i Public Administration, MPA, ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. I denne masteroppgaven settes søkelyset på rollen til mellomlederen ved helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune i radikal endringsprosess. Får de tilført tilstrekkelig med ressurser og støtte i forbindelse med implementeringen av et nytt pasientjournalssystem, Helseplattformen, i Trondheim kommune? Helseplattformen er et av de største pågående digitale innføringsprosjekt i Norge i dag og skal bidra til å støtte det nasjonale målbildet til Helse- og omsorgsdepartementet, «*Én innbygger – én journal*». Etter planen skal det nye pasientjournalssystemet tas i bruk av Trondheim kommune våren 2022. Undersøkelserområdene og forskningen på problemstillingen i denne oppgaven er et viktig bidrag for å sette søkelys på mellomlederens rolle og behov for ressurser og støtte i radikale endringsprosesser. Økt forståelse av dette er viktig for å sikre en vellykket gjennomføring av en radikal endringsprosess som innføringen av Helseplattformen vil være. Dette er en kvalitativ casestudie og jeg har benyttet meg av semistrukturerte intervju for innsamling av data. Jeg har intervjuet åtte mellomledere ved ulike enheter i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune. Jeg har benyttet meg av teori om mellomlederen, organisasjoner, strategier, ledelse og endringsprosesser som grunnlag for mitt arbeide med oppgaven. Mine hovedfunn er at mellomlederen, så langt i implementeringen av Helseplattformen, opplever å få tilført tilstrekkelige ressurser og støtte i sin oppgave som endringsagent. Det er imidlertid variasjoner for hvordan informantene opplever støtten og hvilke behov for støtte de mener å ha. Informantene påpeker også på viktigheten av at nødvendig støtte videreføres til prosjektet avsluttes. Funnet viser også at mellomlederen har god forståelse for egen rolle, og ser på seg selv som en betydelig og viktig ressurs i implementeringsprosessen. Videre viser undersøkelsene at forventninger skaper press på mellomlederen og at mellommenneskelige og kulturelle aspekter i organisasjonen er avgjørende for implementering av Helseplattformen.

Abstract

The thesis is a final part of the Master in Public Administration, MPA, at the Trondheim School of Business, NTNU. In this master's thesis, the focus is on the role of the middle manager at the health and care sector in Trondheim municipality in a radical change process. Do they receive sufficient resources and support in connection with the implementation of a new patient record system, *Helseplattformen*, in Trondheim municipality? *Helseplattformen* is one of the largest ongoing digital projects in Norway today and will contribute supporting the national goal of the Ministry of Health, «*One inhabitant - one journal*». According to the plan, the new patient record system will be taken in use by Trondheim municipality in the spring of 2022. The study areas and research on the issue in this thesis are an important contribution to shed light on the middle manager's role and need for resources and support in radical change processes. Increased understanding of this is important to ensure a successful implementation of a radical change process that the introduction of *Helseplattformen* will be. This is a qualitative case study and I have used semi-structured interviews to collect data. I have interviewed eight middle managers at various units in the health and care sector in Trondheim municipality. I have used the theory of the middle manager, organizations, strategies, management, and change processes as a basis for my work. My main findings are that the middle manager, so far in the implementation of *Helseplattformen*, experiences being provided with sufficient resources and support as a change agent. However, there are variations for how the informants experience the support and what needs for support they believe they have. The informants also point out the importance of continuing the necessary support until the project is completed. Findings also show that the middle manager has a good understanding of its own role, and sees themselves as a significant and important resource in the implementation process. Furthermore, the surveys show that expectations create pressure on the middle manager and that interpersonal and cultural aspects in the organization are crucial for the implementation of *Helseplattformen*.

Forord

Endelig er dagen her, dagen for levering av masteroppgaven og jeg kan sette punktum for en lærerik reise denne gang, etter omtrent 2,5 år med ny kunnskap innen offentlig administrasjon. Spesielt har jeg satt pris på ny kunnskap innen områdene endringsprosesser og endringsledelse

Jeg opplevde undervisningen som interessant og med høy kvalitet på foreleserne og hyggelige og engasjerte medstudenter. Klassen fikk med seg en studieuke i Brussel sommeren 2019. Pandemien grep om seg og stakk kjepper i hjulene for en ny studieuke året etter med planlagt besøk i Europarådet. Vi fikk en fin erstatning i Trondheim i stedet.

Det er spesielt to personer jeg vil rette en stor takk til, min ektemann som har bidratt med ubetinget støtte under hele studiet. Den andre er min veileder, Trond Stiklestad, som har bidratt med refleksjoner rundt forskningstema, veiledet og støttet meg i hele prosessen med oppgaven, tusen takk!

Trondheim, 26. mai 2021

Monika Krutvik

Innholdsfortegnelse

1	<i>Innledning</i>	3
1.1	Tema	3
1.2	Bakgrunn for valg av tema	4
1.3	Om Helseplattformen - mitt case	5
1.4	Undersøkellesområder	7
1.5	Avgrensning	7
1.6	Oppgavens videre disposisjon	8
2	<i>Teoretisk rammeverk</i>	8
2.1	Perspektiver på organisasjonsteori	8
2.2	Perspektiver på endringsledelse og endringsstrategi	11
2.3	Hvordan skjer endringer i organisasjonen?	12
2.4	Endringsprosesser i organisasjoner	15
2.4.1	Endring i et integrert perspektiv	16
2.4.2	Kotters åtte punkter for vellykket endring	19
2.4.3	Teori E og O	20
2.5	Mellomlederrollen i endringsprosesser	22
2.5.1	Beskrivelse av mellomlederrollen	23
2.5.2	Prinsipal-agent-teori	26
2.6	Motstand mot endring	27
2.7	Endringskompetanse og endringsevne	29
2.8	Organisasjonskultur og struktur	32
2.9	Teoretisk oppsummering	34
3	<i>Metode</i>	34
3.1	En kvalitativ case studie	35
3.2	Forskningsdesign	35
3.3	Valg av informanter	36
3.4	Datainnsamling	37
3.4.1	Intervju som datainnhentingsmetode	38
3.4.2	Mitt prosjekt - formaliteter	39
3.4.3	Gjennomføring av mine intervju	40
3.5	Valg av analysemetode	41
3.6	Reliabilitet, validitet og overførbarhet	43
3.7	Tolking av datamaterialet	44
4	<i>Presentasjon av analyse</i>	45
4.1	Rolleforståelse i forhold til endring	46
4.1.1	Nærmere drøfting og konklusjon om mellomleders rolle	49
4.1.2	Sentrale aspekter ved rollen som endringsagent	50

4.1.3	Nærmere drøfting og konklusjon knyttet til rollen som endringsagent.....	54
4.2	Tilgang på ressurser og rammer.....	55
4.2.1	Nærmere drøfting og konklusjon, tilgang til ressurser og rammer	60
4.3	Støtte fra egen leder	61
4.3.1	Nærmere drøfting og konklusjon, opplevelse om støtte fra egen leder	63
5	<i>Konklusjon</i>	64
5.1	Problemstilling og hovedkonklusjon	64
5.2	Undersøkelsesområder, funn og delkonklusjoner	64
5.3	Konklusjon kommentert.....	66
5.4	Anbefalinger og refleksjoner	67
	<i>Referanseliste</i>	68
	<i>Vedlegg</i>	73

1 Innledning

1.1 Tema

Oppgavens tema er *implementering av radikal endring* i kommunal sektor der *mellomlederen* blir sett på *som sentral og kritisk ressurs*. Jeg velger å ha en bred tilnærming i min forskningsoppgave fordi vi her snakker om komplekse og omfattende prosesser ved digitalisering i offentlige og privat sektor. Siden forrige kommunereform på 60-tallet (Finansdepartementet, 2017) har kommuner og offentlig sektor fått flere og flere oppgaver og har økt betydelig i både omfang og kompleksitet de siste tiårene. Dette har økt behovet for gode systemer, motiverte medarbeidere og at det blir lagt til rette for gode prosesser ved implementering av endringer. Offentlig sektor skal yte gode tjenester til befolkningen på en effektiv måte og det er grunnen til at myndighetene har tatt initiativ til en offensiv og målrettet innsats med å fornye, forenkle, effektivisere og digitalisere offentlig sektor. Organisasjoner, både offentlige og private, ses på som et sosialt system med interessenter og aktører der formålet er å nå bestemte mål gjennom planlagte strukturere og aktiviteter, som formes av organisatoriske forventninger og krav (Scott, 1992). Organisasjonen er et åpent system med interessenter og aktører som påvirkes av omgivelsene og hvor endringer må utøves (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo, 2007). Busch et al. (2007) viser dette i *en konseptuell modell for endringsledelse* (beskrevet i teorikapittelet) som beskriver ulike delsystemers påvirkning av hverandre ved endringer. De siste tjue årene har offentlig sektor gjennomgått mange effektivitetskrav, mye på grunn av desentraliseringen som har foregått. Kravene om effektivitet kommer stort sett fra myndighetene gjennom reformer. For å nå målene kreves det en strategisk tilnærming ved hjelp av strategiplaner (Christensen, Egeberg, Lægred og Aars, 2016). Strategi hevdes å være toppleders innsats for å påvirke organisasjonens resultater ved å styre relasjonene mellom organisasjonens og dens omgivelser (Hatch, 2001). En del av strategiplanene ved planlagte endringer, som jeg skal undersøke, er *mellomlederrollen* i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune (fra nå av benevnt; TK). Det er flere forhold som vil påvirke radikale endringer i organisasjonen. Organisasjonenes omgivelser med sine krav, begrensninger og muligheter. Det kan også være lignende erfaringer fra tidligere endringsprosesser, hvilken struktur og oppgaver kjennetegner organisasjonen, kompetanse, hvilke hjelpemidler har den til rådighet, størrelse på målet og hva som påvirker det.

Jeg skal med mitt forskningsoppdrag undersøke om mellomlederen får tilført tilstrekkelige ressurser og støtte fra sine omgivelser (omgivelser blir forklart i avsnitt 2.1) for å ivareta sin rolle i endringsprosesser ved implementeringen av Helseplattformen (fra nå av benevnt HP) (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021) i TK spesifikt. I dette, hvilke faktorer som kan påvirke mellomleders oppdrag som endringsagent.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Offentlig sektor har vært i en omstillings- og digitaliseringsprosess i flere år som svar på effektiviseringskrav og forbedringer fra myndighetene gjennom flere reformer. TK er sammen med andre kommuner i Midt-Norge, Møre- og Romsdal og Helse Midt-Norge RHF midt i implementering og integrering av en ny elektronisk pasientjournal, HP. Det er Storting og Regjering som setter rammene for offentlige helsetjeneste i Norge. Det er her beslutningen om det nasjonale målbildet «*Én innbygger – én journal*» er tatt som er bakgrunnen for opprettelsen av HP (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012). Norske kommuner ivaretar viktige oppgaver i samfunnet og det er behov for overordnet strategier og retningslinjer for at disse oppgavene skal forvaltes på best mulig måte (Kommuneloven, 1992). TK har som en følge av sitt samfunnsoppdrag, vedtatt å ta i bruk og bli deleier av HP som en del av kravet om en sømløs og effektiv helsetjeneste som sikrer flyten av pasientinformasjon på tvers av helsetjenesten. Foranledningen til kravet om en sømløs og effektiv helsetjeneste ser vi blant annet i *Samhandlingsreformen* som kom i 2009 (Helse- og omsorgsdepartementet, 2009). I ettertid har myndighetene publisert andre utredninger, proporsjoner og meldinger med føringer om digitalisering for en effektiv helsetjeneste (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Samhandling mellom primær- og spesialisthelsetjenesten er ett av mange gevinstmål for HP (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, lest mars 2021). Flere forskere på mellomlederrollen hevder at toppledelsen ikke lengre er i stilling til å beslutte strategiske endringer alene (Floyd og Wooldridge, 1992; Huy, 2001; Balogun, 2003; Hope, 2015). Mellomlederperspektivet på strategisk endring peker på rollen til toppledelsen i organisasjonen som introduserer retning og gir rammer, mens mellomleder mestrer detaljene (Hope, 2015). Jeg har selv vært i mellomlederrollen og følt på utfordringene knyttet til rammeverket og ressurstilgangen i rollen. Det vekket min interesse for å forstå mer om rollen og mekanismene rundt rollen. Mellomleder har en svært *krevende rolle* ved implementering av endring og for at endringen skal bli vellykket trenger mellomleder et sett med rammeverk. Skal endringen bli effektiv og vellykket må alle tiltakene og funksjonene i rammeverket være

dekt, hevder Hope (2015). Rammeverket beskriver funksjoner som å forstå hva som skal skje (internalisere), hjelpe sine medarbeidere gjennom endringen (personalhåndtering), håndtere daglig drift, endring av arbeidssett (selve endringen) og funksjon som går på kommunikasjon begge veier. Funksjonene kan ikke stå alene uten at dette får påvirkning på de andre funksjonene (Ibid). Det er av stor offentlig interesse å undersøke endringsstrategien kommunen har valgt for innføring av det nye journalsystemet, sett fra mellomleders ståsted. Min forskningsoppgave kan bidra til lærdom for andre store radikale endringsprosjekter i fremtiden, der toppledelsen ønsker å vektlegge inkludering av mellomlederrollen i organisasjonens strategiplan.

1.3 Om Helseplattformen - mitt case

I dette avsnittet presenterer jeg bakgrunn for HP, for deretter å beskrive de ulike rollene som er dedikert til innføringsprosjektet, sett i lys av fenomenet jeg skal undersøke, mellomleder som kritisk ressurs ved implementering av HP. Dette fordi mellomleder er pekt på som en viktig aktør i endringsprosjekter. Det var i 2012 at styret i Helse Midt-Norge RHF bestemte at de skulle anskaffe et nytt journalsystem som et ledd i målbildet «*Én innbygger – én journal*» (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012). Der målbildet skulle være en mer sammenhengende og effektiv helsetjeneste for pasienter og ansatte i helseregionen. Helse Midt-Norge RHF jobbet aktivt med å oppnå tillit hos TK. Og selskapet *Helseplattformen AS* (HP) ble opprettet 1. mars 2019, med Helse Midt-Norge RHF og TK som eiere, TK med 40% eierskap, resterende eierandel tilhører helseforetaket. Etter hvert har flere kommuner og fastleger i Midt-Norge og Møre- og Romsdal tegnet opsjonsavtaler og blitt en del av HP som vil berøre 720 000 innbyggere og over 40 000 helsearbeidere. I TK vil over nitusen medarbeidere bli berørt av HP (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). Hovedaktiviteten i HP har siden høsten 2019 vært implementeringsfasen med fokus på å konfigurere, tilpasse, teste og innføre den nye felles løsningen hos de involverte parter, inkludert å involvere ansatte. Imidlertid har pandemien sørget for utsettelse og forsinkelser av implementeringsfasen og av oppstartdato på ca. seks måneder, vedtatt av styret i HP (Ibid). Ny oppstartdato for HP er satt til 1. mai 2022. For fullstendig tidslinje for HP se vedlegg 1. Mitt case og undersøkelsesopplegg fokuserer og undersøker *implementeringsfasen* i prosjektet. Implementeringsfasen består som nevnt over av en rekke hovedaktiviteter med blant annet involvering av ansatte for å skape eierskap til og motivasjon for endringene.

EPIC (Epic Systems Corporation) er en av to valgte leverandør for systemet og HP har ansvar for kontraktsoppfølgingen med leverandør (Ibid). En del av kontrakten er hvordan innføringen skal gjennomføres. Både leverandør og kunder forplikter seg til leveranse av personell, beslutninger og prosjektarbeid til avtalte tider (Ibid). Et felles *innføringsprosjekt* for Helse-Midt-Norge RHF og TK startet for fullt høsten 2019. Begge eierne av HP har etablert egne innføringsprosjekt som skal sikre alle innføringsaktiviteter og sørge for at organisasjonen er godt forberedt til å ta i bruk den nye løsningen. Innføringsprosjektene er delt inn i *delprosjekter*. Et av disse er *delprosjekt* for opplæring. Hensikten med delprosjektet for opplæring er å gi ansatte oversikt over informasjon, veiledning og opplæringsmuligheter (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). Videre i undersøkelsesopplegget vil jeg konsentrere meg om *innføringsprosjektet for TK*, i tråd med valgt tema og undersøkelsesområde. Det er flere aktører som medvirker i implementeringen av HP og som skal sørge for opplæring av medarbeiderne ved enhetene i kommunen. For å sikre god opplæringskultur og bidra til god kvalitet på opplæringen ved egen enhet er det etablert et nettverk av ressurspersoner, superbrukere bestående av engasjerte medarbeidere og avdelingslederne, faggrupperepresentanter og fageksperter. Innføringsprosjektet har etablert et sett med ressurspersoner der blant annet avdelingsledere er involvert i kraft av sin rolle. Andre typer medarbeidere er også engasjert som fageksperter og superbrukere og skal bistå i opplæringen og informasjonsforvaltningen i prosjektet. Superbruker skal samarbeide med ledelsen, deriblant mellomleder, om å utvikle god opplæringskultur. Mellomleder er også selv superbruker eller ledende superbruker (Ibid). Fageksperter skal bidra til å sette opp og tilpasse løsningen i innføringsprosjektet sammen med leverandøren EPIC. Det er tretten ledende fageksperter fra kommunene, de fleste fra TK, i 60 til 100% stillinger. Fra enhetene er det flere dedikerte fageksperter i 20 til 40% stillinger. Dette er medarbeidere som er dyktige fagpersoner på sitt felt og kjenner den kommunale helsetjenesten godt (Ibid). Det er igangsatt og planlagt flere aktiviteter og medarbeidere er engasjert i nye roller for at kommunene skal nå sitt mål om en vellykket implementering. I løpet av det neste året vil det bli rettet fokus mot å forberede innføringen som skal skje innen april 2022. Tiltakene ovenfor bekreftes gjennom digitale informasjonsplattformer, blant annet i en informasjonsvideo, 29. april i år, rettet direktør for helse og velferd søkelys på at TK vil tilrettelegge for et godt «bakkemannskap» for å nå målet om en vellykket innføring av HP. For å sikre informasjonsflyt om innføringsprosjektet ut til enhetene, avdelingene, lederne og medarbeiderne (alle aktører i TK) har innføringsprosjektet i TK oppdatert digital informasjon

ved eget etablert nettsted (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet april 2021).

1.4 Undersøkelsesområder

Teori om implementering av endring utdyper gjerne prosessen; fra planleggingsprosesser, utarbeidelse av plandokumenter, selve implementeringsprosessen og til gjennomføringen av endringen. Jeg ønsker å undersøke hvilke faktorer TK har lagt vekt på for at mellomlederne i helse- og omsorgstjenesten skal kunne gjennomføre sitt endringsoppdrag i løpet av *implementeringsprosessen*. Har mellomlederen fått tilført tilstrekkelig med ressurser og støtte for å gjennomføre sitt endringsoppdrag som endringsagent? TK har antydnet at mellomleder er kritisk ressurs i innføringsprosjektet. For å belyse dette, lyder oppgavens problemstilling slik:

Opplever mellomlederen at en har fått tilstrekkelige ressurser og støtte for å gjennomføre sitt endringsoppdrag ved implementering av Helseplattformen i Trondheim kommune?

Jeg har valgt å dele opp problemstillingen i tre undersøkelsesområder for å utdype problemstillingen ytterligere og fange opp viktige momenter fra informantene:

- i. Hvilken forståelse har mellomlederen om sin rolle i innføringsprosjektet?*
- ii. Hvilke ressurser og rammer opplever mellomlederen å ha tilgjengelig for å gjennomføre endringsoppdraget?*
- iii. Opplever mellomlederen støtte fra egen leder?*

1.5 Avgrensning

Tema for oppgaven er implementering av radikal endring i offentlig organisasjon, nærmere definert i forskningsoppgaven som kommunal sektor, der mellomlederen blir sett på som kritisk ressurs. Det er rollen til mellomledere (avdelingsledere) ved helse- og omsorgstjenesten, ved implementering av HP i TK, jeg skal undersøke. Prosjektet medfører store endringer, og det jeg skal se på er mellomleders rolle som endringsaktør. Tidsbildet til endringsprosessen jeg beskriver her er fra TK vedtok å bli en del av HP, mars 2019, og frem til oppstart av HP april 2022. Mitt forskningsopplegg undersøker selve implementeringsprosessen, aktivitetene inn mot igangkjøring av HP, som opplæring av medarbeidere og andre nødvendige tekniske forberedelser til selve igangsettingen av ønsket

endring. Intervjuene ble gjennomført vinteren 2020/21, nærmere bestemt i løpet av november, desember og januar.

1.6 Oppgavens videre disposisjon

Innledningsvis gir jeg en beskrivelse av tema og bakgrunn for forskningsoppgaven. Samt en utdyping av problemstilling og undersøkelsesområde. I kapittel 2 presenteres teoretisk rammeverk og tidligere forskning. Her beskriver jeg begreper innen organisasjonsteori som endringsstrategier, mellomleder, motstand mot endring, endringskompetanse og endringsevne. I kapittel 3 redegjør jeg for metodisk tilnærming. I kapittel 4 presenterer jeg funn og resultatene fra intervjuene. Jeg viser til analyser og diskuterer resultatene opp mot valgt teori, problemstilling og undersøkelsesområde. Videre benytter jeg mine funn fra analysene til å resonnerer meg frem til noen konklusjoner i kapittel 5. Jeg kommer avslutningsvis med noen tanker om begrensinger ved undersøkelsen og muligheter for videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg teoretiske perspektiver på hvordan en kan forstå organisasjoner som rasjonelle og åpne systemer. Teorier som belyser kompleksiteten i organisasjonen ved endring, teorier om endringsstrategi, teorier om endringsledelse samt teorier om organisasjonskultur og struktur. De teoretiske innfallsvinklene vil samlet belyse problemstillingen og undersøkelsesområdet. Teori om hvordan organisasjonen forstås og virker er valgt ut ifra det faktum at vi befinner oss i en organisasjon i offentlig sektor.

2.1 Perspektiver på organisasjonsteori

Først i dette kapitlet er det hensiktsmessig å beskrive kort byråkrati som organisasjonsform. Det var Max Weber som i sin tid innførte begrepet byråkrati med datidens historiske briller. Han beskrev byråkratiet som et rasjonalisert moralsk høyverdig alternativ til maktmisbruk i den føydale førindustrielle verden som gavnet både klienter og oppdragsgivere upartisk og effektiv. Sett med nåtidens briller er byråkratiske trekk karakteristisk ved de fleste offentlige organisasjoner og i store organisasjoner i privat næringsliv (Hatch, 2001). Ifølge Scott (1992)

viser studier av organisasjonsadferd tre perspektiver hvor organisasjoner betraktes som henholdsvis rasjonelle systemer, naturlige systemer og åpne systemer. Jeg skal undersøke og se på endringer som berører samhandling mellom mellomledere og eksterne interessenter koblet til interne prosesser og andre interessenter i omgivelsene. Det er derfor naturlig for meg at det er det *rasjonelle system-perspektivet* og det *åpne systemet-perspektivet* som legges til grunn for videre teorivalg. Det *rasjonelle system-perspektivet* beskriver organisasjoner som formelle strukturer rettet mot realisering av spesifikke mål, og det *åpne system-perspektivet* der organisasjoner sees som gjensidig avhengige aktiviteter som konstitueres av sine omgivelser. Kommunen ses på som en stor og sammensatt organisasjon, konstituert av sine omgivelser. Med omgivelser menes alle forhold utenfor organisasjonen som kan ha en mulig effekt på organisasjonens effektivitet og legitimitet som aktører (enkeltmennesker), grupper, andre organisasjoner og samfunnsmessige forhold som økonomi, lokal kulturell særegenhet, nasjonale og internasjonale trender (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette legges til grunn ut fra de viktigste oppgavene kommunen har som *myndighetsutøver, demokratisk arena, samfunnsbygger og tjenestetilbyder* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Scott (1992, s. 25) definerer kommune på følgende måte: «*Organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av - de omgivelsene som de operer innenfor*». Ved endring og endringsledelse i dette perspektivet, settes søkelyset på forholdet mellom kommunen og dens omgivelser og interessenter. Det vil si at endringer og endringsledelse hovedsakelig kan forstås som endring i formelle eller uformelle avtaler med kommunens interessenter som er basert på tjenesteutøvelsen, eller ut fra endringspress eller endringsmuligheter som ligger i disse (Busch et al. 2007). Det *åpne systemperspektivet* på organisasjoner, som beskrevet ovenfor, skiller mellom *funksjonalistisk og fortolkende perspektiv*. *Funksjonalistisk perspektiv* med *rasjonelle modeller* med fokus på rasjonalitet og effektivitet og hierarkiske styrte organisasjoner der styringen foregår i et koordinert system på linje med *top-down*-prinsipper. Det *fortolkende perspektiv* med et utgangspunkt i at en organisasjon er en sosial organisme med mennesker og dets adferd, som formes av *institusjonelle* (organisatoriske) forventninger og krav (Scott, 1992). *Institusjonelle* forventninger og krav er i denne sammenheng forventningen om et bestemt handlingsmønster som ligger i offentlige lover, reguleringer, samfunnsmessige normer og verdier, og kognitive forståelsesrammer. Med dette menes at adferd og sosial handling ikke bestemmes av egne intensjoner, men av sosialt konstruerte handlingsregler. Til sammen vil disse handlingene i det fortolkende perspektivet skape

legitimitet (Busch et al. 2007). Jeg har valgt å ta med tre av punktene i «*De 5 P-er*» av den kjente forskeren og forfatter Henry Mintzberg, da hans *5 P-er*, (plan, pattern (mønster), posisjon, perspektiv og ny strategisk posisjon (ploy)) kan sammenlignes med Scotts (1992) perspektiver på *rasjonelle- og åpnesystemer*. Disse tre er *plan, pattern (mønster) og perspektiv*. *Plan* forteller noe om hvordan organisasjonen skal komme seg «herifra til dit». Denne delen krever en god del informasjon for å formulere og planlegge strategien for en fremtidig retning (Busch et. al, 2007). *Mønster* er realisert strategi over tid og er summen av det man gjør. Her utnytter man styrker som dukker opp underveis og gjør de til bærebjelker i strategien. *Perspektiv* er organisasjonens måte å gjøre ting på, kultur og tenkemåte, det som gir hele organisasjonen ett særtrekk (Ibid). Weick (2001) hevder at i det *fortolkende perspektivet* legges det større vekt på å forstå organisasjonen som en organisme som utvikler seg gjennom kontinuerlige prosesser som bare i liten grad er styrt av rasjonelle beslutninger. Med dette menes at omgivelsene ikke eksisterer ut ifra en objektiv tilnærming, men at omgivelsene skapes og konstrueres via sosiale prosesser der subjektiv erfaring settes over objektiv erfaring og dermed flyttes fokus fra organisasjon til organisering (Ibid). Ved et slikt perspektiv retter organiseringen seg mot nødvendig informasjonsbehandling for å håndtere usikkerhet i omgivelsene og på den måten trer prosessene sterkere frem enn strukturene (Ibid). Ser man på organisasjonen med dette perspektivet, betraktes omgivelsene som iscenesatt, de blir skapt og de blir gitt mening via fortolkningsprosesser. Omgivelsene utvikles via prosesser der enkelte deler av informasjonen settes inn i en kontekst som gir mening (Busch et al., 2007). Organisasjonsendringen vil i det fortolkende perspektivet skje ved å endre meningsstrukturene, mens endringsledelse handler om ledelse av meningsskapende prosesser som danner nye felles virkelighetsforståelse via felles språkutvikling i organisasjonen (Ibid). Strategisk ledelse og lederrollen i dette bildet, blir da å sette kontekst og sikre en målrettet utvikling for organisasjonen. Busch et al. (2007, s. 20) definerer endringsledelse på følgende måte: «*Utviklingsledelse eller strategisk ledelse er de ledelsesaktiviteter som tar sikte på å utvikle foretakets eksistensgrunnlag*». Ved en radikal endring som implementering av HP i TK, vil de politiske endringsstrategiene være rettet mot toppledelsen i TK og bygges på at beslutningene fattes via forhandlinger mellom ulike interessenter i omgivelsene. Ved det *åpne system-perspektivet* vil både det *funksjonalistiske- og det fortolkende perspektivet* være nødvendig ved endring i organisasjonen. Dette sett i lys av de krav organisasjonen må forholde seg til utenfra og ønsket utvikling basert på organisasjonens interne krefter (Ibid). For å belyse de viktigste forskjellene mellom det *funksjonalistiske-* og det *fortolkende perspektivet* presenteres disse i tabell 1.1. under (Busch

et al. 2007). I min undersøkelse rette jeg søkelys på deler av tabellen; strategi-, leder-, og endringsperspektivet, da dette passer inn i mitt forskningsopplegg.

Perspektiv	Funksjonalistisk	Fortolkende
Virksomhet	Rasjonelt åpent system	Naturlig åpent system
Omgivelsene	Objektene	Iscenesatt
Strategi	Rasjonell Intensjonell	Framvoksende Adaptiv
Lederen	Analytiker Beslutningstaker	Meningsskapende aktør
Endringer	Strukturer Prosesser Belønninger	Virkelighetsoppfatninger Kunnskapsmønster
Endringsstrategier	Teknisk-rasjonelle	Atferdsmessige Politiske

Tabell 1.1 Teoretiske perspektiver (Busch et al. 2007, s. 20).

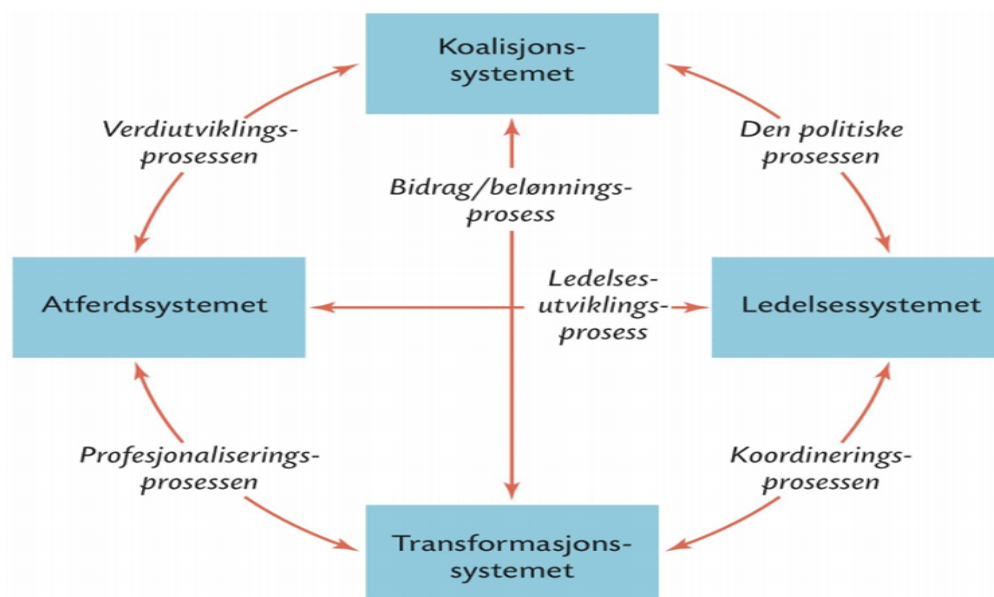
2.2 Perspektiver på endringsledelse og endringsstrategi

Strategi kommer av gresk *strategos*, en general, et ord som binder sammen *stratos*, som noe utstrakt, med *agos*, lederskap. Det eksistere mange definisjoner for begrepet strategi, men en fellesnevner er at *strategi er en plan med bestemte tiltak for angitt mål* (Johnsen, 2014). I Norge gikk offentlig sektor fra sentral- og langtidsplanlegging på 1960-tallet til desentralisert styring og planlegging. Fra begynnelsen av 1970-tallet, og spesielt fra 1980-tallet i forbindelse med desentraliseringen av offentlig sektor, til i dag der det forventes rask fornying og omstilling i virksomhetene (Ibid). Hatch (2001) påpeker at i modernistisk organisasjonsteori handler begrepet strategi om toppledelsens planlagte innsats for å påvirke organisasjonens resultater med å styre relasjonene mellom organisasjonen og dens omgivelser. Derimot i symbolsk-fortolkende organisasjonsteori flyttes søkelys på strategiens betydning for organisasjoner som sosiale konstruksjoner (Ibid). Johnsen (1975) hevder at ledelse kan defineres som et *målformulerende, problemløsende og språkskapende* samspill mellom mennesker. Han mener at ledelsen må søke å nå de mål som kan henføres til interessentenes behov for belønninger. Videre beskriver Johnsen (1975), hvordan organisasjonen skal søke å nå sine mål der *problemløsning* er avgjørende for ledelsesprosessen. Her nevnes rasjonelle prosesser, interaksjon mellom ulike interessenter og aktører og til slutt *søke- og læreprosessen* som kan være preget av å finne tilfredsstillende løsninger ut fra den kompetanse og innsikt som finnes. Et annet vesentlig aspekt ved

endringsledelse er *språkskaping*. For at samspillet skal fungere mellom aktørene, må de kommunisere med et felles språk. Johnsen (1975), skiller her mellom tre språk; *beslutningsspråk*, har som hensikt å beskrive en situasjon der målet er å treffe den mest tilfredsstillende beslutningen når det skal velges mellom flere alternativer (dette er vanlig i bedriftsøkonomisk teori), *atferdsspråk*, har til hensikt å regulerer atferd ved alle typer menneskelig atferd, *systemspråk*, har som hensikt å harmonisere og regulere en organisasjons samspill med omgivelsene og skal sette aktørene i stand til å jobbe med overordnede problemstillinger.

2.3 Hvordan skjer endringer i organisasjonen?

Synet på en organisasjon og endringsledelse danner grunnlaget til perspektivene i modellen, *En konseptuell modell for endringsledelse*, basert på foretaksmodellen (Busch et al., 2007). Modellen gir et bilde av den store kompleksiteten som kan prege endringsprosesser i organisasjonen. Det er hensiktsmessig å undersøke tre av delsystemene inngående i teoridelen; transformasjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet. Dette sett i lys av mitt undersøkelsesområde som er implementeringsprosessen der disse tre delsystemene er mest fremtredende. Som nevnt ovenfor, *En konseptuell modell for endringsledelse* består av fire ulike delsystemer, figur, 1.2. *koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet*.



Figur 1.2 Sentrale prosesser mellom de fire delsystemene (Busch et al., 2007).

Disse systemene mener Busch et al. (2007) er avgjørende for selve endringsprosessen. Systemene påvirker hverandre og sprer seg over til andre systemer, via gjensidig avhengighet og det skapes kompliserte endringsprosesser i organisasjonen. Her kan det dannes både usikkerhet og avhengighet, noe som gjør at ledelsessystemet må tenke strategisk for å håndtere omgivelsene, i tillegg kan dette skape endringspress. Institusjonelle omgivelser kan være de verdier og normer som konstituerer organisasjonen. Disse kan bestå av lover og regler (regulativer pilarer), normer og verdier (normative pilarer) og forståelsesrammer (kognitive pilarer) (Scott, 1992). Nevnte omgivelser har ikke et klart skille, men påvirker hverandre i ulik grad. En kommune kan være sterkere påvirket av institusjonelle omgivelser enn tekniske omgivelser, mens en industribedrift i sterkere grad er påvirket av tekniske omgivelser (Busch et al., 2007).

Koalisjonssystemet omfatter alle koalisjoner av interessenter eller aktører (omverdenen) som er involvert i organisasjonen. Omverden har bindinger til koalisjonssystemet med både *tekniske og institusjonelle omgivelser*. Dill (1958) i Busch et al. (2007, s. 25), hevder at tekniske omgivelser har likheter med det som benevnes som organisasjonenes handlingsmiljø: «*alle aspekter i omgivelsene som er potensielt relevant for målsettingen og måloppnåelsen*». Interessentene og aktørene har via avtaler konstituert organisasjonen, derfor kan man si at dette er et politisk system. Det er her grunnlaget for målene blir satt for virksomheten. Målene kan være styrt av føringer og bestemmelser fastsatt av myndighetene via lover og reguleringer, de folkevalgte i kommunen og/eller kommunenes administrasjon. Organisasjonen med dens interessenter og aktører, er formet av kontrakter, enten formelle i skriftlig form eller de kan være uformelle, med gjensidig forventinger. Kontraktene sier noe om varen eller tjenesten organisasjonen skal levere. Ved kontraktinngåelse vil det alltid være et mål om forventede resultater (Ibid). Koalisjonssystemet består av interessenter med ulike mål, ressursene kan være begrenset, noe som kan føre til at interessenten forsøker å skaffe seg makt for å sikre egne interesser (Busch et al. 2007). Busch et al. (2007) påpeker at maktbruk og konflikter kan virke destruktive, men de kan også fungere konstruktivt og være en pådriver for nødvendige endringsprosesser.

Transformasjonssystemet er organisasjonens produksjonssystem, eller fabrikk, og det er her produksjonen finner sted. Det kan være teknologi, struktur eller kunnskap, som utvikles for å omgjøre de ressurser som er tildelt av interessentene til varer og tjenester som skal transformeres til belønninger (Ibid).

Atferdssystemet utgjør kunnskapsmessige, motivasjonelle og emosjonelle egenskaper som menneskene bringer inn i organisasjonen, både internt og eksternt, og vil med disse egenskapene påvirke de andre delsystemene. Menneskene har alle personlige interesser og egenskaper som styrer både de selv og de bidrag de tar med seg til eller i organisasjonen. Derfor vil menneskelige faktorer være fremtredende og viktig i kontraktsforhandlinger, produksjon og ledelse. Atferden som fremføres i organisasjonen vil derfor være sterkt preget av de menneskene som til enhver tid er til stede og vil påvirke organisasjonskulturen like sterkt som de formelle strukturene (Busch et al., 2007). Ved implementering av en helt ny måte å jobbe på i en organisasjon, kan man tro at organisasjonskulturen påvirker selve implementeringen av, for eksempel et nytt IKT-system, og at ledelsen i organisasjonen har tatt høyde for dette i sine strategiplaner, vektlagt informasjon, gode og solide rammer, og ressurser for at implementeringen skal bli vellykket.

Ledelsessystemet skal lede og koordinere de andre systemene og seg selv ved å produsere løsninger for utfordringene som man ser for seg kan dukke opp for måloppnåelse. Hvordan skal systemene gjensidig sørge for god kultur, godt samarbeid med omverdenen, lønnsom produksjon og god endringsevne? Derfor er ledelsessystemet et helt nødvendig system i alle organisasjoner og har som oppgave å skape målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Denne dimensjonen vil være helt sentral når en organisasjonsmodell skal implementeres i en bedrift, virksomhet eller organisasjon (Busch et al., 2007). Som vist i figur 1.2, er det flere prosesser som skaper koblinger mellom delsystemene i en organisasjon. Det skjer en *verdiutviklingsprosess* mellom koalisjonssystemet og atferdssystemet ved at koalisjonssystemet står for utformingen av hvilke normer og verdier som skal gjelde for organisasjonen. Atferdssystemet gir tilbakemelding med krav om justeringer, tilføyelser og eventuelle slettinger av disse ønskede verdier og normer som kommer fra koalisjonssystemet. Det er her den reelle organisasjonskulturen møter den kulturen som ønskes og formuleres av koalisjonssystemet og som skaper et kontinuerlig press på organisasjonens kulturelle utvikling (Ibid). I *profesjonaliseringsprosessen* skapes bindeledd mellom atferdssystemet og transformasjonssystemet. Her settes krav om hvilke normer og verdier som skal være styrende for transformasjonen. For eksempel settes det krav om hvordan sykepleiere og leger i kommunehelsetjenesten skal utføre sitt arbeidsoppdrag (Ibid). *Koordineringsprosessen* er med å skape bindeleddet og en tilbakemeldingsprosess mellom ledelsessystemet og transformasjonssystemet. For å sikre at kontraktene blir oppfylt, sendes styringssignaler til

transformasjonssystemet for på den måten sikre kontraktoppfyllelse og at interessenten får produsert sine belønninger. Dette kan ses på som en koordineringsprosess som består av en styringssløyfe med «input- og outputprosesser». Mellom koalisjonssystemet og ledelsessystemet er det et bindeledd som Busch et al. (2007) kaller *den politiske prosessen*. I denne prosessen deltar ledelsen aktivt i planmøter med de forskjellige interessentene og kan dermed komme i posisjon til å påvirke prioriteringene av interesser og maktfordeling i organisasjonen. Bindeleddet mellom koalisjonssystemet og transformasjonssystemet danner *bidrags-belønningsprosessen*. Interessentene overfører bidrag til transformasjonssystemet, og får sine belønninger i retur (Ibid). Til slutt viser figur 1.2 til *ledelsesutviklingsprosessen*, bindeleddet mellom ledelsessystemet og atferdssystemet. Atferdssystemet gir ledelsessystemet menneskelige egenskaper som ideer, tanker, følelser og motivasjonelle pådriverkraft. Ledelsessystemet setter mål som gir atferdssystemet utvikling av tanker, motiv og følelser som skal ivareta organisasjonens eksistensgrunnlag (Busch et al., 2007). De fleste formelle endringsprosesser karakteriseres som toppstyrte og bindes opp mot organisasjonens hierarki. Når ledelsen ønsker å endre de ansattes atferd, kan dette gjøres gjennom å endre sider ved de strukturelle forholdene. I neste avsnitt retter jeg søkelyset på teori om mellomleder, mellomlederansvar og mellomleder i endringsprosesser og presenterer først en artikkel om mellomlederrollen i en omstillingsprosess.

2.4 Endringsprosesser i organisasjoner

Ulike teoretiske perspektiver beskriver hvordan organisasjonsendringer kan forstås og tolkes. Felles for perspektivene er at de dreier seg om strategiske beslutninger orientert mot fremtiden og organisasjonens langsiktige kurs (Bolman og Deal, 2018). Chandler (1962, s. 13) sier dette om hva som beskriver en strategi: *fastlegge foretakets langsiktige mål og sette inn de tiltakene og den ressursfordelingen som er nødvendig for at disse målene nås*. Busch et al. (2007) poengterer at perspektiv på organisasjonsendringer kan forstås og tolkes på ulike måter, organisasjonene sees på som unike systemer der endringsprosessen kan være påvirket av mange forhold, både i og utenfor organisasjonens omgivelser (Ibid). I fortsettelsen vil ulike valgte teorier på endringsprosesser, som har betydning for mitt undersøkelsesområde bli trukket frem.

2.4.1 Endring i et integrert perspektiv

Implementering av HP kan ses på som en radikal endring. Busch (et al., 2007) har utviklet en modell for ledelse av radikale endringer i en organisasjon der de har funnet fire faser, figur 1.3.

Fase 1	Eksponerings og erkjennelsesfasen	Mobilisering av koalisjonssystemet
Fase 2	Klargjøringsfasen	Styrking av ledelsessystemet
Fase 3	Omdannelsesfasen	Fornyelse av det organisatoriske atferdssystemet og transformasjonssystemet
Fase 4	Stabiliseringsfasen	Balansering av kontinuitet, innovasjon og omdanning

Figur 1.3. Faser og aktiviteter (Busch et al., 2007).

Fase 1 og fase 4 i modellen blir ikke viet samme oppmerksomhet i redegjørelsen fordi mitt forskningsopplegg undersøker implementeringsprosessen av HP, der fase 2 og fase 3 befinner seg.

I fase 1, *Eksponerings- og erkjennelsesfasen*, blir organisasjonen eksponert for institusjonelt, markedsmessig eller internt press for radikale organisasjonsendringer. Her erkjenner organisasjonen situasjonen (Busch et al., 2007).

I fase 2, *Klargjøringsfasen*, identifiserer man nøkkelinteressentene, deres ønsker, forventinger og bistand til endringsprosessen. Det er i denne fasen det skapes engasjement og ledelsessystemet styrkes. Det dannes en seniorgruppe med ledere, mellomledere kan også være representert her, som jobber med implementeringen nedover i organisasjonen. Man vil ivareta lederrollene i både vertikale og horisontale ledelsesprosesser. Ved en radikal endring vil det på hvert systemnivå, toppledelse, leder, mellomledere og medarbeidere i avdelingene, finnes et harmonifelt og konfliktfeltet som er med på å bidra og bestemme den potensielle og tilgjengelige energien for å kunne gjennomføre radikale organisasjonsendringer (Busch et. al, 2007). Ledelsen bør ved endring skape en fremtidig visjon, en ønsket fremtidig tilstand som menneskene i organisasjonen kan identifisere seg med og samtidig skape begeistring. Ledelsen må være i stand til å skape motivasjon og energi blant organisasjonsmedlemmene og de bør gi støtte til aktørene slik at de kan møte de utfordringer selve endringen fører med seg (Ibid).

I fase 3, *Omdanningsfasen*, her skal transformasjonen gjennomføres og alle konkrete tiltak iverksettes. Noe som vil berøre atferdssystemet gjennom organisasjonskultur og motivasjon hos den enkelte. På samme tid vil transformasjonssystemet bli berørt, og på den måten blir både produksjonen og strukturen involvert. (Busch et al., 2007). I TK satses det på ressurspersoner, fagekspertter og superbrukere som innehar en positiv holdning til endringen samtidig som de har egenskap av en sosial autorisasjon (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). Busch et al. (2007) deler inn denne fasen for *atferdssystemet* i en firetrinnsmodell. Nedenfor blir det redegjort for de viktigste punktene ved implementering av endring. Forfatterne påpeker at forandringene stiller store krav til ledelsens evne til å nettopp å lede de meningssskapende implementeringsprosessene: *Trinn 1*. Avdekke eksisterende bruksteori og styrende mål, verdier og strategiplaner. Med bruksteori menes den teori som styrer vår atferd i en bestemt situasjon (Argyris og Schön, 1978). Ved dette trinnet kan det være utfordrende å sette i gang dobbelkretslæring, da dobbelkretslæring utfordrer de grunnleggende forståelsene, normene og verdiene som eksisterer i organisasjonen fra før (Busch et al., 2007). Argyris (1978) beskriver dobbelkretslæring med at læring skjer for å skape endring og skjer på to nivåer, ett hvor man endrer noe innenfor de grunnleggende forståelsene og ett hvor man endrer nettopp disse forståelsene, normer og verdier i organisasjonen. *Trinn 2*. Her skjer det en konfrontasjon mellom verdier og strategi som eksisterer i organisasjonen med de nødvendige mål, verdier og strategier for den fremtidige situasjonen. Busch (et al., 2007) påpeker at det bør stilles spørsmål til nåværende bruksteori og at det åpnes opp for å diskutere deres funksjonalitet. *Trinn 3*. Her skjer det en dannelse av ny struktur gjennom målsetting, problemløsende og språkskapende samarbeid som knyttes opp mot fremtidige endringer i organisasjonen, inklusiv utvikling av nye bruksteorier. Busch et al. (2007) sier at korrekt informasjon er vesentlig, aktørene bør få teste sine verdier og kunnskap mot den planlagte endringen, samt personlig påvirkning av fortolkningsprosessen slik at de kan føle at man har kontroll over situasjonen og skape en erkjennelse av den fremtidige endringen. *Trinn 4*. Denne fasen står for å utvikle nødvendige handlingsstrategier som kreves når endringene skal gå i gang. I denne fasen forsterkes den ny bruksteori som er under utvikling, noe som vil skape forpliktelser blant alle aktører som er engasjert i prosessen. Busch et al. (2007) påpeker at for å skape endringer i atferdssystemet må det vanligvis innføres endringer i strukturer, kontrollsystemer, rutiner og prosesser.

I fase 4, *stabiliseringsfasen*, skal toppledelsen iverksette og danne forhold mellom mobilisering, implementering og stabilisering i en fortløpende positiv utviklingsprosess i

organisasjonen. I denne fasen blir nye tiltak evaluert for å se om det er virkning av tiltakene. Samtidig fastsettes viktigheten av å ivareta lederrollen for å sikre innovasjoner i atferds- og transformasjonssystemet, der positiv utvikling skjer via innovasjonsprosjekter (Busch et al., 2007). Pettersen et al. (2012) sier at ved endringer bør fokus rettes mot å gi mellomleder mulighet til å inngå i et støttende team av både ledere, verneombud og tillitsvalgte for om mulig støtte mellomleder i sine roller og blandingen mellom disse. På en slik måte vil maktposisjoner opprettholdes og er med på å skape troverdighet og resultater for hele organisasjonen (Busch et al., 2007). I radikale endringsprosesser kan det oppstå dilemma om hvordan organisasjonen skal gjennomføre innovasjoner og forlate eksisterende situasjon uten at det oppstår sammenbrudd og kaos i organisasjonen. Busch (et al., 2007, s. 269), peker på tre atferdsaspekter som krever forståelse og eksperimentering, og som er essensielle for å oppnå en vellykket fornyelse og omdanning i organisasjonen; a) *hvordan kontinuitet blir ivaretatt og opprettholdt*. b) *hvordan innovasjoner og nye organisasjonsoppskrifter blir introdusert og omdannet til overbevisende ideer for handling*, c) *hvordan omskaping blir fullført med forpliktelse og entusiasme, og ikke minst hvordan disse tre aspektene blir iverksatt samtidig*. Forfatterne viser til at dersom endringene inkluderer bruksteori som eksisterer fra før i en organisasjon, vil organisasjonsmedlemmene agere positivt på innovasjon og endring. Samtidig har kontinuitet og stabilitet en positiv effekt på de ansatte ved at de ikke bruker all energi på usikkerhet og angst ved en endringsprosess (Busch et al., 2007). I tillegg hevder forfatterne at det er viktig å åpne opp for de ulike måtene å tenke på og diskusjoner om organisasjonen fortid, nåtid og fremtid slik at ledelsen kan overvinne organisatoriske forsvarsmekanismer (Ibid). Organisasjonen må være i stand til å bevege seg fra et ståsted til et annet. Dette krever planlegging og kommunikasjon av planene. I tillegg kreves evnen til improvisasjon etter hvert som virkeligheten ikke blir som planlagt eller forventet. Ved en felles meningsskaping blir aktørene satt i stand til å reflektere og innhente kunnskap om hvordan organisasjonen endrer seg for å bli mer velfungerende. Viktig ledelsesoppgave ved radikale endringer blir å balansere kontinuitet, innovasjon og omdanning i det organisatoriske atferdssystemet med tilsvarende i transformasjonssystemet (Ibid). I det integrerte perspektivet for endringsledelse beskriver Busch (2014) betydningen av transformasjonsledelse som fremmer tillit og tilfredshet med lederen og utviklingen av kreativitet.

2.4.2 Kotters åtte punkter for vellykket endring

Kotter (2002) beskriver åtte stadier som er en modell for en vellykket endring. Stadiene beskriver en dynamisk prosess som foregår over tid og kan overlape hverandre. Om nødvendig kan det være behov for å gå tilbake til tidligere stadier i modellen. Med disse åtte stadiene fremhever han menneskelige, politiske og symbolske elementer som særs viktige for en vellykket implementering, og dette sammenfaller med temaer i mitt undersøkelsesområde. I fortsettelsen vil jeg liste opp disse åtte stadiene, Kotter (2002): 1) det skapes en opplevelse av at noe er prekært, 2) det settes sammen et styringsteam med den kompetanse, troverdighet og autoritet og de kontrakter og forbindelser som skal til for å få til noe. 3.) det skapes en stimulerende visjon og strategi. 4) visjon og strategi formidles gjennom en kombinasjon av ord, handlinger og symboler. 5) en fjerner hindringer, eller setter folk i stand til å gå videre. 6) en skaper synlige symboler på fremgang gjennom å vinne kortsiktige seirer. 7) en holder seg til prosessen og nekter å gi seg selv om det røyner på. 8) en dyrker og former en ny kultur som kan støtte det nye som vokser frem. Stadium *tre, fire og fem* velger jeg å trekke frem. De representerer teoretisk rammeverk som mitt forskningsopplegg vektlegger og passer til i den tidsavgrensningen i innføringsprosessen jeg undersøker, implementeringsprosessen. I stadium tre handler det om å få medarbeiderne til å forstå visjonen, hva som skal endres og kommunisere hva som skal forbli stabilt, slik at medarbeideren blir motivert til å slutte opp om endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 1997). I stadium fire trekke jeg frem Bolman og Deal (2018) sine fortolkningsrammer; *Den politiske rammen, HR-rammen og Den symbolske rammen*. Disse fortolkningsrammene kan sammenlignes med Scott`s organisasjonsteori, om *rasjonelle og åpne systemer*, beskrevet tidligere i teoridelen. I dette stadiet skapes det strukturer som støtter opp om endringsprosessen, det holdes møter for å kommunisere retningen fremover og for å få tilbakemeldinger. Det skapes arenaer, det bygges allianser og nøytraliserer opposisjonen. Til slutt, i den symbolske rammen, skapes det synlig engasjert ledelse og det dras i gang seremonier. I stadium fem viser jeg til samme forfattere; *HR-rammen*, som vektlegger opplæring, støtte og ressurser som setter medarbeiderne i stand til å mestre det nye. I samme stadium vektlegger Jacobsen og Thorsvik (1997) en klar og sterk koalisjon, eller et team bak endringene, som skal være i stand til å lede endringsprosessen der de som er ekstra berørt av endringen, trekkes med i beslutningsprosesser.

2.4.3 Teori E og O

Vellykkede endringer i organisasjonen beror på to faktorer, valg av riktig endringsstrategi med en endringsprosess som er lagt opp slik at den passer endringens type som skal gjennomføres (Jacobsen, 2018). At endringen ledes på riktig måte med riktig valg av ledelsesform som passer til endringsprosessen og til konteksten. Som Jacobsen (2018) påpeker, er det flere veier for å nå målet ved en planlagt endring. En planlagt endring består ikke bare av en enkel strategi eller lederstil, men av mange forskjellige strategier. De to strategitypene; Teori E og O er tilnæringsmåter ved organisatorisk endring som sees på som idealer (Jacobsen, 2018) og er ment som en analytisk funksjon da begge strategiene kan overlape hverandre. Strategi E (E står for *economic*) har som mål å skape økonomisk verdi, som oftest avkastning for eierne, og har en rasjonell tilnæringsmåte med formelle og strukturelle systemer. Kalles i litteraturen for *Top-Down*-systemer der toppledelsen spiller en betydelig rolle. Strategi O har en annen tilnærming til endring enn strategi E (Jacobsen, 2018), og legger mer vekt på utvikling der endringen er kontinuerlig og i stadig bevegelse med en interaktiv prosess som enkelte beskriver som inkrementell eller deltakende (Ibid). Mitt forskningsopplegg, som belyser endring i offentligsektor med sosiale og menneskelige aspekter, passer til Strategi O og vil i fortsettelsen av dette avsnittet belyse dette. Strategi O tar også sikte på måloppnåelse som ved strategi E, men ved strategi O legges mer vekt på prosessene som skapes for å nå disse. Fokus rettes innover i organisasjonen på menneskelige egenskaper og sosiale prosesser som er nødvendig for måloppnåelse (Ibid). For å skape en lærende organisasjon må en trekke frem menneskene i den. Jacobsen (2018, s. 161) sier dette om lærende organisasjoner: *For at organisasjoner skal fremstå som lærende, må den altså bestå av individer som har evnen til og er villig til å lære, og av grupper der kunnskap spres både innad i gruppen og mellom grupper.* Elton Mayo (Irgens, 2011) hadde en humanistisk vinkling på ledelse og påpekte i sin forskning fra 1920-tallet viktigheten av atferds perspektivet og de sosiale sidene ved arbeide og påpekte at mennesket først og fremst er et sosialt vesen og handler deretter og der tilhørighet og følelser er i fokus. Dersom leder behandler sine ansatte med respekt og oppmerksomhet og kommer de i møte, finner medarbeiderne mening i arbeidet og vil yte mer (Ibid). Det typiske ved strategi O er at strukturen må tilpasses den kunnskapen menneskene i organisasjonen besitter og de sosiale relasjoner som utvikles i denne. For måloppnåelse må man først endre de ansatte, arbeidet i grupper og kulturen i organisasjonen. Ved strategi O skjer planleggingen i små etapper (inkrementell) ved å sette små tiltak ut i live for så evaluere dem og planlegge deretter

(Jacobsen, 2018). Ansatte er deltakende i planleggingen og påvirker utviklingen like mye som toppledelsen. Jacobsen (2018) påpeker at denne formen for planlegging er en fordel da forholdene kan endre seg i nær fremtid i en kompleks verden. For eksempel ved en pandemi eller andre uforutsette hendelser. Med en slik strategitilnærming inntar man en realistisk holdning til hva menneskene er i stand til å klare når det gjelder å planlegge hva som skal skje i fremtiden. En vil på dette viset optimaliserer innsamlingen av informasjon. Når man fatter vedtak med få konsekvenser eller iverksetter mindre tiltak, venter man til det siste med å fatte beslutningene. Dette fører til en maksimering av informasjonen om det en skal fatte vedtak om. Ved motsatt tilfelle, jo lengre inn i fremtiden en planlegger, desto større blir usikkerheten fordi det blir utfordrende å samle sikker informasjon. Mindre små planer skaper også mindre motstand (Ibid). Det kan også være uklart for medlemmene i en organisasjon hva den enkeltes rolle er i endringsprosessen. Hvordan endringen vil utvikle seg for en selv og de en jobber med eller det man selv kan bidra med. En kan da stå i fare for at medlemmene i organisasjonen som ønsker og er klar til å bidra i endringsprosessen forsvinner i mengden da de ikke blir sett. Opplever menneskene ikke å bli tatt hensyn til i endringsprosessen kan det føre til angst, usikkerhet og dermed passivitet (Ibid). Lederstil i strategi O innehar antakelser om at menneskene i organisasjonen har felles interesse som mål og virkelighetsoppfatninger. Fokus for lederstil er at menneskene utvikler seg basert på oppfatningen om at det som er bra for organisasjonen også er godt for medarbeiderne. Den formelle ledelsen i organisasjonen ved strategi O, har delegert myndighet til et lavere nivå. Noe som betyr at ved endringsprosesser er mye av ansvaret for endringen lagt til et operativt nivå i organisasjonen. På dette nivået har de en begrenset mulighet til å fatte beslutninger om endring samt sparsomme erfaringer med ansvar for endring. Dermed får endringsagentene, som i mitt tilfelle er mellomlederen, en viktig mentorrolle for den operative delen i endringsprosessen (Ibid). James McGregor Burns (1978) i Irgens (2011), beskriver en god leder som i samarbeid med sine medarbeidere er i stand til å fremheve både seg selv og sine omgivelser til nye nivåer og kaller det for å utøve *transformativ ledelse*. Ved transformativ ledelse er fokus å inspirere og være rollemodell. Gjennom å motivere og utvikle felles forståelse av fellesskapsfølelse og skape felles mening samt å bidra til individuelle og organisatorisk utvikling (Ibid). Jacobsen (2018) belyser viktigheten av å se den enkelte og vise personlig omtanke, noe som virker både beroligende og inspirerende. Medarbeiderne vil på denne måten ikke føle seg ubetydelig, men som å utgjøre en forskjell. Personlige relasjoner kan virke som en sikkerhet for at man ikke vil bli skadelidende i en endringsprosess. Busch (2014) sier dette om transformativ ledelse at ledere oppfordrer til

høyere idealer og moralske verdier som frihet, rettferdighet, likhet og fred. Ledere skal løfte sine medarbeidere til en enda bedre utgave av seg selv. Dette er en form for ledelse som kan foregå på alle nivå i organisasjonen. Denne formen for ledelse blir også møtt med motstand, forskere påpeker at teorien har et svakt ledelsesmessig grunnlag og at det er svakt fokus på organisasjonens mål (Ibid). Ved endring i organisasjonen har Irgens (2011) et annet syn på god ledelse, *tjenende ledelse og medarbeiderskap*. Her er det snakk om en ledelse som tilrettelegger for at medarbeider kan lede seg selv og utvikle andre ansatte til å ta større ansvar for eget arbeid. Sørge for at ansatte får best mulige forhold til å utføre sine arbeidsoppgaver og utvikle seg. Med dette tatt i betraktning hevder Schnake, Dumler og Cochran (1993) at ledere må kommunisere med sine medarbeidere på en slik måte at deres egne vurderinger og beslutninger mest mulig ligger hos medarbeiderne.

2.5 Mellomlederrollen i endringsprosesser

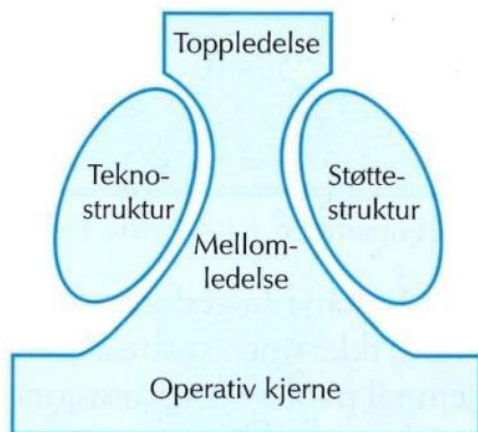
Pettersen, Giæver og Wennes (2012) hevder i sin artikkel *Mellomlederrolle i en omstillingsprosess*, at mellomleders rolle er sentral i radikale endringsprosesser. Det å være mellomleder i endringsprosesser krever at de har kompetanse og forståelse av hva endringsprosesser gjør med organisasjonen og medarbeiderne som jobber der. Samtidig som mellomleder har ulike roller stilles det også krav om at mellomleder er bevisst rollene. God håndteringen og balanseringen av de ulike rollene er avgjørende da stress og negative følelser lett kan oppstå. Som en følge, kan dette påvirke dynamikken mellom toppledelsen, mellomleder og medarbeidere. Pettersen et al. (2012) påpeker viktigheten av at mellomleder involveres tidlig i strategifasen for å best kunne forberede seg for de ulike rollene som en implementering av en radikal endring er. Å la være å inkludere mellomleder fullt ut, kan føre til svak inkludering av medarbeiderne som igjen kan reagere med motstand i omstillingsprosesser. Noe som igjen kan medføre til negative følelser og angst hos mellomleder (Ibid). Opplever mellomleder mangel på støtte fra ledelsen, kan det gå på bekostning av påvirkningsgraden hos mellomleder. Gjøres mellomlederen derimot mer innflytelsesrik, blir de sikrere i sin rolle og som kan føre til at de fremstår som tryggere i møte med medarbeiderne (Ibid). Betydningen av at mellomleder får muligheten til å involveres i støttende team er med på å styrke mellomleder i sine roller og balanseringen mellom disse. Videre konkluderte forfatterne betydningen av at team sammensatt av flere parter eller aktører i organisasjonen kan være med på å skape bedre samarbeid mellom de hierarkiske nivåene i organisasjonen og dermed etablere en bedre omstillingsprosess (Ibid).

2.5.1 Beskrivelse av mellomlederrollen

Begrepet mellomleder sier noe om hvor i hierarkiet mellomleder befinner seg (Huy, 2002), hvilken funksjon (Balogun, 2003) og hvilket ansvar mellomleder har i organisasjonen (Floyd og Wooldridge, 1997). Huy (2002) hevder at mellomleder skal være en emosjonell støttespiller for sine medarbeidere slik at de ikke oppfatter endringen som belastende. Som f.eks. å sørge for stabilitet i daglig drift og produksjon ved organisatorisk endring. Mellomleders effektivitet i å implementere endringsstrategien er knyttet til deltakelsen i den strategiske prosessen av endringen. Manglende deltakelse i denne prosessen kan svekke mellomleders involvering i andre roller som igjen kan føre til svekket involvering av medarbeider (Floyd og Wooldridge, 1997). Ruleau og Balogun (2011) viser til betydningen av språkskaping ved endringsprosessen i organisasjonen. Mellomleder blir her sett på som særs viktig rolle som «oversetter» til sine medarbeidere. Mellomleder skaper mening med endringen for de ansatte ved hjelp av sin fortolkning av hvordan endringen skal være. Dette fordrer at mellomleder har innsikt og forståelse gjennom involvering og sosialisering av endringsprosessen.

En mellomleder er definert som en person som er minst to nivåer under toppsjef, og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere. Mellomleder binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og har ansvar for en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessen som helhet (Hope 2015). Utfordringene ved en endring vil oppstå når det er snakk om tilpasnings- og utviklingsledelse og behovet for meningskapende prosesser dannes (Johnsen, 1975). Mellomleder er som nevnt en del av både atferdssystemet og ledelsessystemet i organisasjonen. Johnsens (1975) ledelsesteori beskriver ledelse som noe som foregår ved flere arenaer og nivåer og belyser meningskapende elementer som å jobbe med spesifikke målsettinger, utøve en spesifikk problemløsende atferd eller kommunisere med de andre medlemmene på et bestemt språk. Mintzberg (1979) har på sin side utviklet en modell som viser de ulike funksjonene eller komponenter i en organisasjonsutforming delt inn etter deres størrelse og innflytelse. Modellen er ment å hjelpe leder med å danne seg et overblikk over terrenget når en skal bygge opp en struktur, som passer de gjeldende forholdene ved å fange opp mer av kompleksiteten og problemstillingen i samhandlingen. I følge Mintzberg (1979) handler organisasjonsutforming om fem komponenter, vist i figur 1.4, en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse og to støttestrukturer. Mellomleders

rolle er plassert mellom den operative kjerne, her finner vi produksjonsrelaterte aktiviteter som for eksempel produksjon av helsetjenester, og toppledelsen hvor vi finner direktør og rådmann i en kommune. Mellomleder har i følge Mintzberg (1979) hovedansvaret for å innhente informasjon om organisasjonen som resultater, beslutninger og formidle informasjon til alle nivå i organisasjonen. Mellomleder har og ansvar for å opprettholde kontakt med andre viktige aktører og er plassert i sentrum av organisasjonen som bindeledd mellom den operative kjerne og toppledelsen.



Figur 1.4. Mintzberg`s fem komponenter (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 94).

Hope (2015) presenterer et rammeverk delt inn i fem krevende oppgaver mellomleder står ovenfor ved endring: *Internalisering* - mellomleder oversetter planlagte strategier og ny praksis til sine medarbeidere. For at mellomleder skal kunne lykkes ved en endringsprosess er det vesentlig at mellomlederen danner en forståelse, og skaper en mening med endringen, både for seg selv og sine medarbeidere og deretter handle i tråd med meningen. Hope (2015) påpeker den atferdsmessige dimensjonen ved internalisering der mellomleder bør innta en positiv holdning til endringene for å være i stand til å ta inn over seg en personlig atferdsmessig endring. Balogun (2003) sier at mellomleder må skape en forståelse og aksept for endringene for sin egen del for å være i stand til å være endringsagent. Hovedhensikten med det er å oversette og kommunisere endringsplanen til medarbeideren slik at de kan danne seg et bilde av endringen og endringens konsekvens for dem selv. På den måten er oppgaven til mellomleder å hjelpe andre igjennom endringen. *Personalhåndtering* - endring forbindes med uro, frykt og usikkerhet for medarbeiderne, oppgaven til mellomleder er å hjelpe sine medarbeidere gjennom endringen, og håndtere motstand som kan oppstå fordi endringene utfordrer medarbeiders selvbilde, posisjon og innflytelse. I dette perspektivet er mellomleders evne til å skape mening vesentlig samt å håndtere de emosjonelle reaksjonene hos

medarbeiderne uvurderlig (Hope, 2015). *Daglig drift* - Endringen kommer i tillegg til daglig drift og mellomleders oppgave blir å sikre interessene til interessenter og aktørene. Endringsprosessen kan ta bort oppmerksomheten fra mellomleder og medarbeiderne fordi oppmerksomheten er på selve endringen (Ibid). Hope (2015) poengterer at når endringen er nok jobb i seg selv, bør det settes inn ekstra ressurser enten til endringsprosessen eller til driften. Både mellomlederen og medarbeideren må håndtere andres arbeidsprosesser i tillegg til sine egne. Huy (2002) hevder at tids- og ressursbruk blir en viktig oppgave for mellomlederen og må fremstå som en balansekunstner som skal hanskes med balansen mellom endring, kontinuitet og å holde motivasjonen oppe. *Endring av arbeidssett* – eller å implementere strategi, er de oppgaver eller aktiviteter som må gjøres for at endring skal realiseres. Dette består av et bredt spekter av oppgaver som mellomleder skal lede og som vil kreve en gitt kompetanse som å ty til kreativ problemløsning ut ifra et eller flere definerte problemer. Mellomleder bør ha evne til å se alternative løsninger, vurdere alternativene på nytt, utarbeide en effektiv implementeringsplan, og jobbe oppimot interne og eksterne interessenter (Hope, 2015). Balogun (2003) hevder at implementering av endring betyr at mellomleder må ta ansvar for gamle og nye oppgaver og utvikle nye måter å utføre den nye arbeidsmetoden på. Floyd og Wooldridge (1997) påpeker at å iverksette besluttet strategi ved endring, ses på som å være den klassiske mellomlederopp-gaven. Blant annet er oppgaven til mellomleder innhente og sammenfatte informasjon for å støtte toppledelsens initiativ til endring. Samtidig kan mellomleder se nye lønnsomme metoder å jobbe på for medarbeideren ved endring. Dersom toppledelsen ser dette, vil mellomleder være en verdifull og viktig kilde til nye ideer og løsninger ved implementeringen av en endring (Hope, 2015). *Kommunikasjon* - perspektivet, forteller oss betydningen av at mellomleder må være i stand til å kommunisere nødvendigheten og årsaken til endringene (Ibid). Her er det vesentlig at mellomleder kjenner og forstår begrunnelsene og innholdet i endringene og har gjort det til sitt eget for å oppnå troverdighet og overbevisning slik at medarbeiderne tror på endringene (Huy, 2002). En av de viktigste nøkkelfaktorene ved kommunikasjon er å bidra til opprettholdelse av motivasjon og engasjement for endringen og at dagligdrift opprettholdes. Mellomleder har en enestående mulighet til det å kommunisere innholdet i endringen. Noe som er særlig viktig under selve implementeringen fordi mellomleder som endringsagent kjenner organisasjonen og driften av avdelingen bedre enn toppledelsen. Mellomleder har daglig kontakt med organisasjonen og avdelingen, og mange av mellomlederne er rekruttert fra avdelingene til mellomlederjobben. I tillegg har mellomleder et stort nettverk i organisasjonen hvor drøfting og promotering av endringene skjer. Summen av dette gir mellomleder faglig integritet, høy kompetanse og høy

anseelse ved enheten, noe som setter mellomleder i stand til å selge inn endringsbudskapet (Hope, 2015). Toppledere må ofte ty til allianser med erfarne mellomledere som har høy anseelse i virksomheten for å få endringene gjort (Ibid). For å belyse forholdet mellom toppledelsen og mellomleder, redegjør jeg for prinsipal-agent-teori nedenfor.

2.5.2 Prinsipal-agent-teori

Implementeringsprosessen kan støte på utfordringer som ikke var forutsett og som kan fører til blokkering av implementeringen, noe som Busch et al. (2007) kaller en *løs kobling* mellom beslutning og handling. Løse koblinger kan oppstå mellom individer, mellom avdelinger, mellom avdelinger og organisasjonen, mellom organisasjonen og omgivelsene. Dette fører til utfordringer i og rundt organisasjonen ved implementering av en endring fordi folk ikke holder hva de lover, beslutninger tolkes ulikt, målene til organisasjonen påvirker ikke atferden eller at avdelingene oppfører seg som at de ikke var en del av det hele. Det er her prinsipal-agent-teori kommer inn (Bolman og Deal, 2018; Busch et al., 2007). Teorien sies å ha sitt opphav fra økonomisk organisasjonsteori og belyser forholdet mellom en prinsipal og en agent. En prinsipal kan være en oppdragsgiver for endringen, men kan også være en leder som skal lede sine ansatte. En agent kan være medarbeider i avdelingen, men kan også ifølge teorien være mellomleder som skal utføre arbeidet og ivareta prinsipalens interesser (Johnsen, 2007). Johnsen (2007) belyser utfordringer med måloppnåelse og trekker frem forbindelsen mellom prinsipal og agent som kan være preget av asymmetrisk informasjon. Det betyr at noen vet mer enn andre, ulikhet i interesser, som igjen kan være usikkerhet til hvordan virkemidlene virker. En kan tenke seg at agenten sitter på bedre informasjon om virkemidlene enn det prinsipalen har, agenten kan ha andre interesser enn prinsipalen. Agentens innsats og resultater kan være utfordrende å la seg måle, og resultatene kan være påvirket av andre forhold enn bare agentens innsats. Disse utfordringene kan påvirke planleggingen, oppfølgingen, vurderingen og belønningen av agentens innsats i forhold til resultatene (Johnsen, 2007). Det er vesentlig å nevne at prinsipalen ifølge denne teorien kan være flere aktører i forhold til agenten, felles agentordninger, flere prinsipaler styrer samme agent (Ibid). Prinsipalen kan være staten som styrer kommunen via kommunaldepartementet, andre departementer og direktorater. Eller prinsipalen kan være kommuneadministrasjonen og agenten kan være lederteamet eller mellomlederen ved en virksomhet eller enhet i organisasjonen (Ibid).

2.6 Motstand mot endring

Dent og Goldberg (1999), hevder at perspektivet *motstand mot endring* har vært et misforstått begrep i mange år og at det har vært for mye søkelys på at endring er et problem. Dent og Goldberg hevder at motstand mot endring er en forventet reaksjon der de ansatte mister noe av betydning for dem som status, lønn og komfort. Eilam og Shamir (2005) hevder i sin case-studie at det er vanlig i dag at man ser motstand mot endring i sammenheng med for eksempel at endringene utfordrer den ansattes selvbylde, posisjon eller innflytelse. Dent og Goldberg (1999) mener at det må etableres strategier for å håndtere utfordringene de ansatte kan oppleve ved endring (ibid). Dobbeltarbeid kan være årsak til motstand mot endring da endringsoppgavene pågår samtidig med daglig drift. Dette er noe som krever ekstra ressurser i en ellers allerede presset situasjon (Goleman, Boyatiz og McGee, 2002). Piderit (2000) konkluderer med i sin artikkel at god informasjon, involvering og medbestemmelse minsker risikoen for motstand mot endringen som skal gjennomføres. Noen ganger er motstand mot endring en reaksjon fra medarbeider som ønsker å forsvare det kjente, men den er ikke nødvendigvis dysfunksjonell eller tegn på sykdom (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Motstand kan være nødvendig for at organisasjonen utfører valg som er viktig for å lykkes med endringene og måloppnåelse (Ibid). Jacobsen og Thorsvik (1997, s. 391) definerer motstand mot endring som; *en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper*. Noe som betyr at det er normalt å reagere på de endringene man blir informert om. Samtidig kan motstand hjelpe endringsagentene i hvordan de skal tilpasse og justere strategien for endringen. Motstand kan da føre til diskusjoner og debatter om temaer som bidrar til å oppnå en vellykket endring (Ibid). Jacobsen og Thorsvik (1997) omtaler ti vanlige grunner til motstand mot endring; 1, frykt for det ukjente. 2, brudd på psykologisk kontrakt. 3, tap av identitet. 4, symbolsk orden endres. 5, maktforhold endres. 6, krav om nyinvesteringer. 7, dobbeltarbeid (i en periode). 8, sosiale bånd brytes. 9, utsikter til personlig tap. 10, eksterne aktører ønsker stabilitet. Jeg vil i fortsettelsen utdype de mest relevante punktene nevnt ovenfor som berører tema i min undersøkelse: *Frykt for det ukjente*, Jacobsen og Thorsvik (1997, s. 392) poengterer at *usikkerhet og misnøye som følge av endringer, kan lett føre til motstand mot senere endring*. Å gå fra det trygge over i en usikker tilværelse vil kunne skape motstand mot endringen og for enkelte kan dette oppfattes som skummelt. Det trygge er å holde på det man har, man vet aldri hva man får (Ibid). *Brudd på psykologisk kontrakt*, ansatte vil føle seg bindende til den ansettelseskontrakten de opprinnelig har (Ibid). Ved endring vil ansettelseskontrakten ofte bli reforhandlet. Dersom en ny kontrakt ikke samsvarer med forventningene de ansatte har, kan

dette skape motstand. Endring av arbeidsoppgaver eller flytte av arbeidsplass kan være eksempler på slike brudd. Jacobsen og Thorsvik (1997) poengterer at viktigere enn brudd på den formelle kontrakter er brudd på det som kalles den psykologiske kontrakten som innebærer at det finnes ett sett med uskrevne forventninger mellom hvert medlem, aktører og interessenter av organisasjonen til enhver tid. Når disse forventningene brytes, kan det oppstå motstand. Enkelte kan føle seg lurt (Ibid). *Tap av identitet*, medarbeiderne i organisasjonen har skapt en unik mening gjennom jobben som de kan identifisere seg med. Ved en endring i organisasjonen kan dette føre til at dette meningsmønsteret opparbeidet gjennom flere år brytes. En kan føle at en del av ens egen identitet går tapt ved organisasjonsendring (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Bolman og Deal (2018), viser til at overgangsritualer setter i gang en kjede av reaksjoner og kan hjelpe medarbeiderne til å gi slipp på «det gamle», bearbeide det smertefulle ved nåtiden, og å gå videre mot en meningsfylt fremtid. *Maktforhold endres*, ved de fleste endringer i organisasjoner vil det også skje en omorganisering av makt og innflytelse (Ibid). Ved en organisasjonsendring kan en måtte endre dette mønsteret, noe som kan føre til motstand da noen ser at muligheten for innflytelse blir redusert. De det gjelder kan få redusert tilgang til informasjonsstrømmen, de har ingen mulighet til å delta i de ulike beslutningsfora eller man må gi fra seg beslutningsmyndighet. De som mister makt, vil som oftest reagere med motstand mot endring. Blir man tildelt mer makt enn ønskelig kan det også føre til motstand mot endring (Ibid). Yukl (2013) hevder at dersom den ansatte mister ansvar for oppgaver så kan dette føre til at de i tillegg mister status og makt, som igjen kan føre til motstand mot endring. *Dobbeltarbeid (i en periode)*, ved endring vil gamle aktiviteter eller daglig drift foregå parallelt, endringer vil dermed kreve ekstra ressursers. For mange vil det være krevende å ha flere oppgaver samtidig. Og de ønsker ikke å utføre flere oppgaver innenfor en allerede presset arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Mens Jacobsen og Thorsvik fokuserer på det som gir klare fordeler og ulemper for medarbeider eller individet ved endring, har Kotter og Schlesinger (2008), rettet fokus på beslutningstaker og medarbeider. Tillit mellom ledelse og den enkelte, samt at den enkelte kan ha forskjellige vurderinger enn det ledelsen har. Endringer som kan oppfattes som positive og rasjonelle, kan også skape sterk motstand blant annet på grunn av usikkerheten som kan oppstå ved endringer i organisasjonen.

2.7 Endringskompetanse og endringsevne

Busch et al., (2007) påpeker at for å forstå endringer i organisasjonen, må en trekke frem dynamikken som foregår i det indre i organisasjonen og omgivelsene, en *institusjonell* forståelse hvor sosial lovmessighet, forpliktelser og regler er sentrale elementer ved endring. Institusjoner kan ses på som et regelsystem som muliggjør sosialt samspill mellom menneskene, som blir til sterke eksterne krefter som påvirker aktørenes atferd (Ibid). Når medlemmene i organisasjonen oppfører seg i overensstemmelse med de sosialt skapte institusjoner og omgivelsenes krav om endring, gir en slik handling legitimitet og organisasjonen styrker sitt omdømme. Noe som omfatter alle delsystemer i organisasjonen (jmf. *en konseptuell modell for endringsledelse*) og må fungere gunstig både innad og utad (Ibid). Med begrepet kompetanse menes det arbeidsrelatert kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som kan tjene tjenesteproduksjonen i organisasjonen (Hope, 2015). I fortsettelsen vil jeg i all hovedsak fokusere på hovedtrekk ved endringskompetanse og endringsevne i atferdssystemet, transaksjonssystemet og ledelsessystemet, figur 1.2, fordi disse tre delsystemene representerer mitt undersøkelsesområde og tidsavgrensningen i endringsprosessen i forskningsopplegget. *Atferdssystemet* er et bilde på organisasjonen som en menneskelig organisme med deres kunnskaper, følelser, verdier og motivasjon, der sosial energi er medvirkende faktorer for å oppnå en vellykket endring (Busch, 2014). Samtlige nøkkelinteressenters atferd inngår i atferdssystemet, ikke bare medarbeidernes atferd. Atferdssystemet formål er å forme atferden i overensstemmelse med de som nøkkelinteressenten har fastsatt, noe som vil påvirke de andre systemene i foretaksmodellen (Busch et al. 2007). Organisasjonsmedlemmene vil utvikle en form for ekspertkompetanse. Begrensingene vil ligge i hvor hyppig de møter en utfordring som må løses og evnene den enkelte har for å kunne løse utfordringen. Har medarbeider en godt utviklet kognitivt system vil de bidra til stor fleksibilitet og endringsevne i organisasjonen (Ibid). Betydningen av ferdigheter for endringsevnen beror på hvor komplisert det er å utvikle nye ferdigheter. Skal en håndtere kompliserte teknologiske løsninger, kan dette ta lang tid. Den subjektive mestringsevne har en påvirkning av endringsevnen. Ved lav mestringsevne kan medarbeider sette seg lave krav til seg selv for måloppnåelse og velge mindre utfordrende oppgaver og mindre innsats for å nå målene. Noe som kan gi mindre fleksibilitet og endringsevne (Ibid). Senge (1990) referer til den *lærende organisasjonen*, en organisasjon som kontinuerlig er i utvikling, hvor en av faktorene for måloppnåelse er personlig mestring. Den enkelte må ha en personlig drivkraft rettet mot egen læring og utvikling, den lærende organisasjonen

forutsetter med andre ord lærende individer. Organisasjonsmedlemmers atferd i atferdssystemet vil bare til en viss grad følge kravene i den formelle organisasjonsstrukturen. Strukturen kan ha ødeleggende trekk som kompenseres gjennom avvikende organisatorisk atferd. Dette viser at organisasjonsmedlemmene kan endre sin atferd for å tilpasse seg nye krav fra omgivelsen uten at de formelle reglene endres. Andre aspekter kan være at aktørene orienterer seg i fortiden, og har dermed tilløp til å gjenta gamle aktivitetsmønstre fordi deres valg er styrt av vaner og tidligere erfaringer, samtidig som de vektlegger nåtidens situasjon eller forventninger om fremtidige utfordringer i mindre grad. Resultatet kan bli lav endringsevne både med tanke på å foreta kortsiktige endringer av egen atferd og til å foreta mer langsiktige endringer av rutiner (Ibid). Aktører som er orientert om fremtiden, vil også justere sin atferd i forhold til forventninger om fremtidig krav på en slik måte at de i stor grad vil hindre at dysfunksjonelle rutiner hemmer organisasjonens fleksibilitet. Dette belyser at organisasjoner kan utvikle fleksibilitet og endringsevne selv med høy strukturingsgrad og på den måten vil aktivitetene fortløpende justeres slik at den reelle strukturen til enhver tid er tilpasset kravene fra omgivelsene (Ibid). Den største forutsetningen for at dette kan skje, er at organisasjonsmedlemmene løsriver seg fra tidligere aktivitetsmønstre og vurderer behovet for atferdsendring i situasjonen her og nå eller vurdering av fremtidige behov. For å foreta en mer langsiktig rutineendring er den største begrensningen i rutinens samhandling med øvrige strukturelle forhold. Skal dette kunne gjennomføres må aktørene ha tilgang til de maktkilder som i størst grad har kontroll over de aktuelle rutineene (Busch et al. 2007). *Ledelsessystemet* er definert som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Ut fra denne definisjonen er lederadferd en selvstendig atferdsform som kan utøves av alle individene som er til stede i en organisasjon. Det kan være ledere, medarbeidere eller representanter fra andre interessenter i koalisjonen (Busch, 2014). Det er her en skal mobilisere endringskrefter i alle delsystemer samt kontraktsoppfylging med interessentene. Det er en forutsetning at ledelsen fanger opp behovet for endring og at den har kapasitet til å iverksette nødvendig tiltak, at en innehar en handlingskapasitet (Busch et al. 2007). Jacobsen (2018) påpeker at endringsledelse ikke nødvendigvis må gjennomføres av den formelle ledelsen, men er aktiviteter som endringsagenter utøver. Endringsagenter kan enten være noen i ledelsen eller det kan være andre medlemmer i organisasjonen. Som eksempel på endringsagenter vil jeg, i mitt case, trekke frem ressurspersoner som *superbrukeren og mellomlederen*, men i kraft av sin posisjon kan en også se på enhetsleder som endringsagent (Ibid). Endringsledelse dreier seg om de handlinger endringsagentene utfører for måloppnåelse ved endring (Ibid). Hope (2015) hevder at toppledere i dag ikke er i posisjon til hverken å fatte strategiske beslutninger

alene eller å iverksette disse. Balogun og Johnson (2004) poengterte i sin forskning, der endringer fikk et annet utfall enn det som var initiert, at mellomleders behov for meningsskaping bidro til et annet utfall enn det toppledelsen hadde tenkt. Derimot, skal organisasjonen drive endring på en måte som fører til forventede resultater bør mellomleder tas med i beslutningsprosessene, både i formulering og iverksetting av strategi (Balogun, 2003). Mellomleder har blitt en viktig aktør ved endringsprosesser som strategiutvikling og ved strategiske endringer. Toppledelsen er ikke lenger i posisjon til å fatte strategiske beslutninger alene da mye av endringsprosessen foregår som sosiale prosesser utenfor toppledelsens direkte innflytelse (Ibid). For å unngå at misforhold mellom det som er intendert fra toppledelsen og det som faktisk kan blir iverksatt, må toppledelsen bruke mye tid og ressurser for å tilrettelegge for at mellomleder får med seg intensjonen til den strategiske planleggingen. Utfordringen vil fortsatt være at mellomleder må fortolke strategiske planer opp mot sin egen virkelighet og tilpasses den til sin. Summen av dette beskriver hvor viktig mellomlederen er i endringsprosesser og rapporterer til toppledelsen hva og hvordan forhold påvirkes og hva mellomlederen selv mener bør gjøres (Hope, 2015). *Transformasjonssystemet* representerer den teknologi, struktur og kunnskap som er utviklet for å transformeres til en effektiv belønning til interessentene. Det vil si *produksjon av varer og tjenester*. Det er i dette systemet en finner teknologiske løsninger med alle organisasjons- og styringsstrukturer som er med på å styre transformasjonsprosessen (Busch et al. 2007). Effektivitet fordrer en stor grad av stabilitet i organisasjonen. Organisasjonen må hele tiden ta i bruk ulike strategier for å hindre at variasjoner i omgivelsene skal påvirke daglig drift. Endringsevne i transformasjonssystemet beror på evnen til å håndtere variasjoner fra omgivelsene innenfor den eksisterende strukturen og evnen til å endre strukturelle forhold for å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Ibid). Røvik (1998) sier at det som kjennetegner organisasjoner som har utviklet en type institusjonell fleksibilitet for hele tiden å tilpasse seg nye krav og forventinger kjennetegnes av det han kaller multistandardorganisasjonen. Organisasjoner som evner å formidle en visjon av seg selv, som stadig vekk står i samsvar til institusjonelle forventninger, kan tilpasse seg nye krav og forventinger, og kan utvikle en institusjonell fleksibilitet (inntakskapasitet) for å til enhver tid kunne tilpasse seg nye krav og forventinger i omgivelsene. Som å kunne imøtegå og implementere nye løsninger med høy legitimitet. Organisasjonen må være i stand til å identifisere kravene, finne godkjente løsninger samt introdusere disse i organisasjonen. For å greie det, må det være en sterk vilje i organisasjonen til kontinuerlig søke etter nye løsninger og kapasitet til å håndtere denne effekten. Skjer det stadig endringer, kan dette være med på å forstyrre produksjonen, eller at

løsningen ikke nødvendigvis er tilpasset virkelige behov. Derfor må organisasjonen ha en evne til å presentere nye løsninger (dekoblingskapasitet) uten at det skal få for store konsekvenser for daglig drift (Ibid). Nye organisasjonsmodeller må oversettes (oversettelseskapasitet) i organisasjonen og vil være en del av implementeringen av endring slik at tilpasningen skjer i en lengre prosess. Her blir utfordringen å balansere den generelle oppskriften opp mot den spesielle situasjonen i organisasjonen, og ta vare på positive elementer og styre unna negative effekter av nye løsninger. Organisasjoner må i tillegg ha evne til å kvitte seg med løsninger (uttakskapasitet) med dårlig legitimitet. For eksempel ved bytte til et nytt IKT-system i en organisasjon. Noe som kan være dramatisk og krevende for å beholde legitimiteten (Ibid). Det siste kjennetegnet på multistandardorganisasjonen som Røvik (1998) presenterer er hvor vidt organisasjoner har tatt vare på tidligere dokumentasjoner og kunnskap om tilsvarende løsninger som vil bidra til å forstå de nødvendige justeringene for å opprettholde legitimiteten (lagrings- og reaktiveringskapasitet).

2.8 Organisasjonskultur og struktur

Organisasjonskultur kan betraktes med et *funksjonelt perspektiv* og *symbolsk perspektiv*, der begge forståelsesrammene vektlegger fleksibilitet og endringsevne (Busch et al., 2007). Det funksjonelle perspektivet ser på kultur som et resultat av at organisasjonen tilpasser seg sine omgivelser og vil derfor tilpasse seg normer, verdier og virkelighetsoppfatning i tråd med omgivelsenes forventninger. Det vil utvikles en felles forståelse for organisasjonens misjon og mål, og hvilke midler og kriterier en skal bruke for å vurdere måloppnåelsen. Endringstakten i omgivelsene vil påvirke organisasjonens endringsevne og endringstakt (Ibid). Omgivelsenes endringstakt kan dermed sies å ha en direkte innflytelse på organisasjonens evne til endring. I organisasjoner som er vant til å hankes med variasjoner fra omgivelsene, mener forskere på dette temaet at det vil utvikles en kultur som lettere vil tilpasse seg økte krav om endringsevne. Schein (1987) påpeker blant annet at grunnleggende antakelse kan virke som et begrensende element i en organisasjon og representerer en virkelighetskonstruksjon som påvirker hvordan organisasjonsmedlemmene ser på problemer, og om det begrenser deres sett av løsninger på problemene. En vil i det funksjonelle perspektivet se at medlemmene i organisasjonen kan ha en kultur som henholdsvis begrenser fleksibilitet og endringsevne, men samtidig kan kulturen stimulere til endringsvilje innenfor de rammene som skapes (Busch et al., 2007). Representanter for det symbolske perspektivet kritiserer det funksjonelle perspektivet, de mener at organisasjoner er sosialt konstruert

gjennom at menneskene i dem søker mening gjennom fortolkning av seg selv og sine omgivelser. Noe som automatisk skaper en felles forståelse av den sosiale virkeligheten i omgivelsene (Schultz, 1993). I dette synet er symbolske perspektiver viktig, de er med på å forsterke den sosiale virkeligheten som konstrueres innenfor ulike nærmiljøer og enkelt personer kan lettere tilpasse seg de ulike fortolkningsmønstrene. I det symbolske perspektivet vil ikke kulturen være så uforanderlig som den er i det funksjonelle perspektivet, men at den konstruerte virkeligheten er i konstant endring og utvikling. Begrensningene ligger ikke i normer og verdier hos menneskene i organisasjonen, men i at de innehar en dysfunksjonell tolkning av hvilke utfordringer organisasjonen står ovenfor til enhver tid, og at organisasjonsmedlemmene ikke ser at det er behov for endring (Busch et al., 2007). Ut fra det overnevnte kan en si at organisasjonens fleksibilitet og endringsevne er avhengig av at det er utviklet en virkelighetsforståelse i organisasjonene som harmonerer med den virkelighetsforståelse som finnes blant interessentene og samfunnet i sin helhet (Ibid).

Det er i *transformasjonssystemet* at organisasjonsstrukturen har betydning for produksjon av varer og tjenester, noe som krever stabilitet og forutsigbarhet over tid. Derfor bruker organisasjonen flere strategiske midler for å hindre at variasjon fra omgivelsene skal påvirke den daglige produksjonen (Busch et al., 2007). Samme forfattere (2007, s. 123) definerer fleksibilitet og endringsevne i transformasjonssystemet slik: (a) *evne til å håndtere variasjoner fra omgivelsene innenfor den eksisterende strukturen* og (b) *evne til å endre strukturelle forhold for å tilpasse seg varige endringer i omgivelsene*. De strukturelle forholdene i en organisasjon vil bli adoptert i organisasjonsmedlemmene og vil over tid danne en atferd som er avhengig formelle regler. Noe som vil regulere organisasjonsstrukturen i organisasjonen. En organisasjon med høy strukturingsgrad (mekaniske systemer) vil derfor ha en minimal tilpasning til endring i omgivelsene (Ibid). Fordi dette gir lite handlingsrom, vil ikke dette kompenseres ved stor fleksibilitet i atferdssystemet. Organisasjoner med lav strukturingsgrad (organiske systemer) fungerte godt i skiftende omgivelser (Ibid). Ved en organisasjon med høy strukturingsgrad (mekaniske systemer) styrers arbeidet på en hierarkisk måte med arbeidsinstrukser og beslutninger fra overordnet til underordnet. I organisasjoner med lav strukturingsgrad (organiske systemer) er det variabler i arbeidsfordeling ut ifra hvilken kompetanse den enkelte har om organisasjonen mange oppgaver (Ibid). Burns og Stalker (1961) fant i sin forskning at det å opprettholde et organisk system over tid var utfordrende. Det første

poenget var at det stiller et sterkt krav til kontinuerlig endringsvillighet hos medlemmene i organisasjonen og at dette vil skape stress og uro. Det andre poenget viser til at en lav struktureringsgrad åpner for konflikter og politisering. Dette er to forhold som førte til at et organisk system hele tiden ville trekkes mot en mer mekanisk form. For å unngå dette må organisasjonen skape både en betydelig evne til konfliktløsning og en betydelig evne til å håndtere lav struktureringsgrad. Det er ikke slik at organisasjonsstrukturen er fastlåst en gang for alle i organisasjonen, den kan endres med den hensikt å skape større endringsevne (Ibid).

2.9 Teoretisk oppsummering

I teorikapitlet har jeg gjort rede for et utvalg teorier som er basert på min empiri i undersøkelsen. Jeg har redegjort for organisasjonsteori med spesielt søkelys på organisasjoner som rasjonelle og åpne systemer. I teori om endringsledelse og endringsstrategi belyser jeg målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. For å belyse hvordan endringer skjer har jeg i all hovedsak redegjort for *En konseptuell modell for endringsledelse* beskrevet av Busch et al. (2007). I teori om mellomleder belyser jeg forskning rundt temaet mellomlederen i omstillingsprosesser. For å undersøke løse koblinger ved endringer, redegjør jeg for prinsippal-agent-teori, Busch et al. (2007) sine fire faser i et integrert perspektiv på endring, Kotters (2002) åtte punkter for vellykket endring og teori O og E som perspektiver på endringsstrategier i organisasjonen. Jeg har belyst teori om motstand mot endring, endringskompetanse og endringsevne og til slutt, teori knyttet til organisasjonsstruktur og kultur med fokus på organisasjonens fleksibilitet og endringsevne.

3 Metode

Dette kapitlet beskriver metoden som er brukt for å innhente data og informasjon for å svare på problemstillingen i oppgaven. Deretter vil forskningsdesign bli belyst og valg begrunnet før jeg beskriver intervju som datainnhentingsmetode. Analysemetode vil bli presentert og til slutt refleksjoner over oppgavens styrker og svakheter i tilknytning til begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet.

3.1 En kvalitativ case studie

Metode er *den måten man går frem for å kunne løse et problem* (Mehmetoglu, 2004). Det er vanlig å skille mellom *kvantitative og kvalitative forskningsstrategier* som tilnæringsmetoder for å studere et fenomen. En kvantitativ forskningsstrategi har en *deduktiv* fremgangsmåte og baserer sine data på tall og krever et stort antall enheter (Ringdal, 2001). Kvalitativ forskningsstrategi har en *induktiv* fremgangsmåte og kan basere seg på færre enheter (Ibid). Kvalitativ forskningsstrategi går i dybden og skal fange det unike fremfor det generelle av det som skal undersøkes og kalles gjerne *case* eller *casestudie* (Ringdal, 2001). Begrepet case brukes i flere ulike betydninger (Ragin og Becker, 1992), men det er ingen enstemmig akseptert definisjon av hva en casestudie er (Mehmetoglu, 2004). Stake (1995) i Ringdal (2001) sier at et case er et avgrenset system eller objekt og ikke en prosess og bør, i følge Stake, få tak på kompleksiteten og det unike snarere enn det generelle i forskningen. Yin (2018) inntar en vid forståelse av begrepet og ser casestudie som en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes både fra kvalitativ- og kvantitativ design (Yin, 2018). I min undersøkelse vektlegger jeg Merriam (1988) sin forståelse av casestudie. Casestudie er en kvalitativ forskningsstrategi som kan brukes til å studere et fenomen på en planlagt og systematisk måte (Merriam, 1988). Min forskning har en eksplorerende og utforskende problemstilling og jeg ønsker å undersøke et fenomen grundig ved å benytte meg av kvalitativ metode. Jeg ønsker å få en dypere og nyansert innsikt av det jeg skal undersøke, noe som krever konsentrasjon av noen få enheter som dermed danner muligheten for å avdekke mønster i innsamlet data (Jacobsen, 2005). Jeg er ute etter å finne det unike, fremfor det generelle (Ringdal, 2001) og et kvalitativt forskningsdesign vil passe best for mitt forskningsformål. Mitt forskningsformål er kommunenes strategiplan for implementering av HP, der mellomlederen blir sett på som kritisk ressurs. Mitt undersøkelsesopplegg ligger på samfunnsnivå, jeg er ute etter å finne årsakssammenhenger og legger vekt på individet i den konteksten individet befinner seg i , dermed har forskningsoppgaven et *holistisk perspektiv* (Jacobsen, 2005). Individet er mellomleder og konteksten individet befinner seg i er implementeringen av HP i TK.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan eller oppskrift for hvordan problemstillingen skal bli belyst og undersøkt (Ringdal, 2001). Yin (2018) sier at forskningsdesign er logikken som

linker dataen man skal samle inn, og det som skal konkluderes, til studiens problemstilling. *Forskningsdesign* er en overordnet plan for hva som skal studeres, hvem som skal studeres og hvordan dette skal gjøres og hvor undersøkelsen skal finne sted (Johannesen et al., 2015). Tjora (2004) redegjør for en *Deduktiv* (fra teori til empiri) fremgangsmåte og beskriver en tilnærming der forskeren danner seg bilder eller forventninger om hvordan virkeligheten egentlig er. Forskeren har en teori, basert på tidligere empiri, som man ønsker å teste opp mot virkeligheten, innsamlet data (empiri). Forskeren går ut i verden og samler inn empiri for å se om dette stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005). Ved *induktiv* tilnærming (fra empiri til teori) skaper forskeren ny teori, og har frihet til å gjøre om problemstillingen for gradvis bygge opp ny teori ut ifra kvalitative data fra casestudier (Ibid). Som ved induktiv tilnærming, starter *abduktive* fremgangsmåte fra empiri. Dette sier Tjora om *abduktive* fremgangsmåte (2004, s. 23-24): «... *men hvor teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen*». Ontologien er læren om det som eksisterer og hvordan verden egentlig ser ut (Jacobsen, 2005). *Ontologidebatten* har dreid seg om hvorvidt sosiale systemer av og med mennesker består av lovmessigheter (positivismen) som i naturvitenskapen eller om alt vi studerer er unikt (Ibid). Jacobsen (2005) hevder at funn i studier av mennesker i liten grad kan fange opp universelle lover som i naturvitenskapen. Jeg ønsker med mitt forskningsopplegg å finne det unike, hvordan verden ser ut, hvordan sosiale systemer påvirker hverandre og fungerer med en kvalitativ metode (Ibid). Min undersøkelse har en *induktiv* fremgangsmåte, jeg samler inn data ved hjelp av intervju (empiri) og utfra dette vil det skje en teoriutvikling (Mehemtoglu, 2004). Jeg bygger også på teori i forskningen, både i forkant og eller i løpet av forskingsprosessen, som ved en *abduktive* fremgangsmåte som Tjora (2010) kaller for kvalifisert gjetning. Min undersøkelse er derfor ikke deduktiv.

3.3 Valg av informanter

Jeg legger Tjora (2010) sin definisjon om personene som blir intervjuet i et kvalitativt forskningsopplegg til grunn og benytter i fortsettelsen informanter om de jeg intervjuer. Valg av informanter er essensielt og ikke tilfeldig utført, data som informantene gir danner datagrunnlaget til analysene i dette caset, som har et kvalitativt design (Tjora, 2010). Det er ulike tilnærminger for utvelgelse av informanter til en kvalitativ undersøkelse (Jacobsen, 2005). I mitt undersøkelsesopplegg har jeg valgt å bruke mellomledere (avdelingsledere) i TK, ved helse- og omsorgssektoren. Mellomlederen i TK, ved helse- og omsorgssektoren, er

en del av kommunens strategiplan for en vellykket implementering av HP. Mellomlederne har god kjennskap både til egen organisasjonen og innføringsprosjektet HP og gode forutsetninger for å kunne uttale seg og reflektere over det aktuelle tema. Det var derfor strategisk i forhold til problemstillingen i min undersøkelse å velge mellomleder i populasjonen. Dette kalles for *strategisk utvelgelse* (Tjora, 2010) og er typisk ved casestudier (Ringdal, 2001). Mehmetoglu (2004) poengterer at utvelgelse er en viktig avgjørelse i all forskning fordi den vil ha betydning av analysen av dataene. Antall informanter er en viktig detalj i det kvalitative forskningsprosjektet og bør ikke bli for omfattende (Jacobsen, 2005). Silverman (2000) mener at seks informanter er et minimum i en kvalitativ undersøkelse. Sett i lys av tidsrammen jeg hadde til rådighet, og med støtte i vitenskapsteori, ønsket jeg ikke at utvalget av informanter ble for mange og analysearbeidet i etterkant for omfattende (Ibid). Målet var å intervju såpass mange at jeg fikk høre de samme historiene og forklaringene på nytt, det er dette Kvale og Brinkmann (2015) kaller for *metningspunkt*. Utvalget av informanter til intervjuet bestod av åtte stykker og er dermed innenfor det som anbefales (Silverman, 2000). Hadde jeg valgt langt flere informanter har analysedataene sannsynligvis blitt mindre egnet og forskningen fått en dårlig vitenskapelig karakter over seg (Jacobsen, 2005). Dersom informantene svarer det samme på noen av spørsmålene jeg stiller, vil dette være med på å øke gyldigheten i funnene (Ibid). Tidsaspektet er begrenset for forskningsprosjektet, intervjuperioden varte i to måneder og tidsrammen som en masteroppgave gir bestod av en innleveringsfrist (Jacobsen, 2005). For å rekruttere informanter til undersøkelsen innhentet jeg tillatelse til prosjektet hos enhetsledere ved seks forskjellige enheter for helse- og omsorgsektoren i TK. Lederne ved enhetene responderte med å videresende mailadresse til mellomlederne, slik at jeg kunne kommunisere direkte med de utvalgte. I henvendelsen til enhetsleder og mellomleder kom det frem at inngående kunnskap om HP ikke var nødvendig for å delta. I fortsettelsen blir prosessen med datainnsamling redegjort.

3.4 Datainnsamling

Innsamling av data er en viktig del av forskningen, uten data vil man ikke ha noe grunnlag for å kunne analysere problemstillingen. Gode data, metningspunkt, øker sjansen for at forskningen blir vellykket (Mehmetoglu, 2004). Med min undersøkelse ønsker jeg å få frem aktørenes forståelse, perspektiver og deres oppfattelse av virkeligheten. Ringdal (2001) hevder at intervju er en av de mest brukte teknikkene for å samle inn data basert på en

kvalitativ metode. For å få svar på problemstillingen benytter jeg meg av *semistrukturerte intervju* som er det samme som *dybdeintervju* (Tjora, 2010). Betydningen av ordet *semistrukturerte* ligger i selve begrepet, intervjuene har en halvfast struktur (Tjora, 2010). Ifølge Ringdal (2001) er det ideelle å studere prosesser innen forskning over tid. For å belyse i hvilken grad informantene opplever å få tilført tilstrekkelig ressurser, har jeg valgt å benytte meg av en *tverrsnittsundersøkelse*. Det betyr at jeg har gjennomført intervju med informantene ved *et bestemt tidspunkt*, fremfor et design som inneholder opplysninger fra ulike tidspunkter, *langsgående tidsdesign* (Jacobsen, 2005).

3.4.1 Intervju som datainnhentingsmetode

Det *epistemologiske utgangspunkt* er en antakelse for hvordan forskeren innhenter kunnskap innen samfunnsvitenskapen (Tjora, 2010). Når man jobber kvalitativt innen samfunnsvitenskapen, er det hensiktsmessig å benytte intervju som *datainnhentingsmetode* når man skal undersøke fenomener som allerede har skjedd eller når man ikke har mulighet til å observere (Tjora, 2010). Jacobsen (2005) påpeker at man bare delvis kan oppnå en subjektiv forståelse av sosiale fenomener, men jo flere som er enige om hvordan fenomenet ser ut, desto større sannsynlighet er det for at dette er sannheten. Det er dette jeg søker å oppnå med min undersøkelse, se etter like svar eller det som er unikt. I *strukturerte intervju* følger spørsmål og svar en grad av systematikk og svaralternativene er mer bundet, noe som kan lette forskerens arbeid og koding (Tjora, 2010). I min undersøkelse skal jeg studere sosiale systemer der generelle lover ikke finnes ved hjelp av *semistrukturerte intervju* av informanter på mellomledernivå (Jacobsen, 2005). Spørsmålene er åpne, de dreier seg om tema som jeg har bestemt på forhånd i en *intervjuguide*, se vedlegg 2, som belyser problemstillingen og er med på å strukturere intervjuet (Tjora, 2010). Utarbeidelsen og grunnlaget for en god intervjuguide er basert på min tilegnelse av teorier og tidligere forskning, samt min erfaring som mellomleder i TK fra tidligere. Intervju som datainnhentingsmetode gir informantene mulighet til å gå i dybden og reflektere over sine erfaringer og tanker. Noe som igjen kan berøre tema som jeg nødvendigvis ikke hadde tenkt på forhånd, men som fint kan være relevant for forskningen og tas med i analysen av datamaterialet (Ibid). Samtidig må jeg passe på å ikke styre samtalen i en bestemt retning (Jacobsen, 2005). Med en *kvalitativ metode* og *semistrukturerte intervju*, kan innhentet data være nyansert, basert på informantens individuelle og fortolkende meninger om de forhold som skal undersøkes. Noe som vil være en fordel i mitt forskningsopplegg (Jacobsen, 2005).

En annen fordel er at kvalitativ metode er fleksibel, problemstillingen kan endres etter hvert som man får mer kunnskap i intervjuprosessen, prosessen vil da bli *interaktiv*. Fortløpende som man analyserer innhentet data, kan det være hensiktsmessig å fornye den videre datainnsamlingen ved å endre noen av spørsmålene (Jacobsen, 2005).

3.4.2 Mitt prosjekt - formaliteter

Det har vært viktig for mitt forskningsprosjekt å innhente nødvendig tillatelser og samtykke. Ifølge Ringdal (2001) er grunnlaget for forskningsprosjekter, som omfatter personer, informert og fritt samtykke. Hensikten er at informantene skal få en nøytral informasjon om mitt forskningsprosjekt, ha kunnskap om hva hensikten med prosjektet er og på hvilken data vil bli innhentet og brukt, se vedlegg 3. Det legges ikke press om deltakelse i prosjektet, men baserer seg på frivillighet (Ibid). Alle forskningsprosjekter som omfatte behandling av personopplysninger må ifølge personopplysningsloven meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD (Personopplysningsloven, 2018). I godkjenningen fra NSD, se vedlegg 4, ble jeg bedt om å sikre at deltakerne til forskningsprosjektet ble informert om hvem jeg var og hvilken institusjon jeg representerte. I tillegg ble jeg bedt om å opplyse informantene om forskningsprosjektets formål, hvilke opplysninger jeg var ute etter og hvordan disse ville bli brukt. Godkjenningen innebar også at det kom frem hvem som kom til å få tilgang til opplysningene og at informantene ville bli anonymisert (Ringdal, 2001). For å få fullbyrdet godkjenningen av prosjektet skulle det komme frem at intervjuet var frivillig og at informanten kunne trekke seg om ønskelig. Følgende kommer en redegjørelse for utvalget av informanter til caset. Det falt seg naturlig at jeg kontaktet direktør for HP og kommunedirektørens fagstab, der jeg presenterte meg selv og hva forskningsprosjektet gikk ut på, og fikk ubetinget positivt respons til å bruke HP og TK i caset, uten å måtte anonymisere hverken HP eller TK. Begge henvendelsene skjedde i løpet av sommeren 2020. Etter at forskningsprosjektet fikk den nødvendige offentlige godkjenningen, henvendte jeg meg til enhetsledere ved helse- og omsorgssektoren i TK for å sikre tilgang til undersøkelsen og la frem ønsket om å intervju avdelingsledere ved deres enhet. Dette skjedde via mail der jeg la ved de nødvendige godkjenninger fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste og hva forskningsprosjektet handlet om. I alt åtte enhetsledere mottok henvendelse. To av disse ønsket ingen deltakelse fra sin enhet. En begrunnet dette med tidskapasitet og den andre med at ingen av avdelingslederne ønsket å delta. De seks andre enhetslederne svarte positivt og videreformidlet min henvendelse til avdelingsledere med dokumenter for godkjenning av

prosjektet som vedlegg, hvilke rettigheter informanten har når det gjelder å trekke seg fra prosjektet og at alt blir behandlet konfidensielt. Enhetsleder videreformidlet mailadresse hos sine avdelingsledere til meg. Åtte avdelingsledere gav sin godkjenning til å stille som informanter. Deretter hadde jeg en kommunikasjon med hver enkelt informant via mail og telefon for videre avtaler som tid og sted for intervjuene. På nytt ble det gitt informasjon om at jeg ville behandle informasjonen etter kravet om informert samtykke.

3.4.3 Gjennomføring av mine intervju

Ved to av enhetene ble alle avdelingsledere tatt ut til intervju, det vil si, to avdelingsledere ved begge disse enhetene ble intervjuet. Informantene hadde ulik fartstid som avdelingsledere. Alle hadde mer enn to års fartstid som avdelingsleder, fem informanter hadde erfaring som avdelingsleder under hele arbeidsforholdet og to avdelingsledere hadde mer enn ti år i rollen. Informantene hadde fått et godt innblikk og en viss grad av kunnskap og erfaring når det gjelder kommunens plan for implementeringen av HP. Det gjør at jeg får en pålitelig vurdering av hvordan informantene ser på seg selv som kritisk ressurs og hvordan de vil vurdere tilført støtte og ressurser myntet på sin rolle. Planen var å gjennomføre intervjuene på de ulike informanters arbeidsplass eller etter informantenes eget ønske, ansikt til ansikt, for å oppnå fortrolighet og slik oppnå troverdige data (Jacobsen, 2005). På grunn av pandemien, valgte de fleste informanter å gjennomføre intervjuene via videolink, men fortsatt ansikt til ansikt. Nesten alle intervjuene skjedde mens informanten var på hjemmekontor. Informanten og jeg hadde fortsatt mulighet til å observere hverandre, se kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Denne måten å gjennomføre intervju på har hatt minimal påvirkning av dataene (Mehmetoglu, 2004). Samtalen ble tatt opp på lydbånd etter informert samtykke fra informantene og styrker gyldigheten av dataene da fokuset kunne være på samtalen mellom informant og meg som intervjuer (Tjora, 2010). Når intervjuet ble tatt opp i sin helhet kunne jeg høre på samtalen flere ganger. Jeg valgte også å notere begreper og utsagn underveis i intervjuene, spesielt hvor det oppstod samsvar med hva andre informanter hadde svart på samme spørsmål, spesielle opplysninger, begreper, om samarbeidsvillighet og kroppsspråk (Ringdal, 2001). Med tanke på tiden jeg hadde til dispensasjon var antall informanter i samsvar med den, men samtidig innenfor det som er anbefalt ved kvalitativ forskningsmetode. Som tidligere redegjort, hadde jeg utarbeidet en intervjuguide, vedlegg 2, og informantene kunne snakke fritt innenfor de spørsmålene jeg hadde. For å få mer informasjon om interessante temaer fulgte jeg opp med ledende spørsmål som for eksempel:

Kan du si mer om dette? Kan du komme med eksempler? Ringdal (2001) anbefaler å hente oppfølgingsspørsmål fra en forberedte liste og begrunner dette med at muligheten for at intervjuer kan påvirke informanten er større ved semistrukturerte intervju enn ved strukturerte intervju. Kvale (1997) antyder at ledende spørsmål kan ødelegge påliteligheten fordi informanten kan ledes til å svare det som forventes. På den annen side, om intervjuer mistenker at informanten holder tilbake informasjon, kan ledende spørsmål bli brukt for å sjekke informantens pålitelighet. På den måten kan ledende spørsmål bli brukt for å sjekke informantens pålitelighet og samtidig bekrefte forskerens egne tolkninger (Ibid). I snitt varte intervjuene i ca. 40 minutter, medregnet informasjon og høflighetsfraser innledningsvis. I etterkant av intervjuene ble lydopptaket *transkribert*, som betyr å gjøre om lydopptak til tekst (Tjora, 2010). Transkriberingen var tidkrevende med tanke på at jeg hørte på lydopptakene flere ganger og gikk gjennom denne fasen grundig. Jeg benyttet meg av stikkord og begreper som bemerket seg underveis i intervjuene, jeg kategoriserte og sorterte informasjonen i et system. Dette var med på å ivareta påliteligheten i transkriberingen (Mehmetoglu, 2004). På den annen side hadde jeg ingen andre å dobbeltsjekke min transkribering med, slik man kan gjøre når to forskere skriver en forskningsoppgave sammen. Dette er faktorer som kan være en svakhet i forhold til om jeg har forstått informantene riktig (Ibid). Samtidig har jeg vært bevisst denne svakheten og har derfor hørt på intervjuene flere ganger og sammenlignet den med transkriberingen. Da prosessen med intervjuene var ferdige, ble neste fase å analysere informasjonen jeg hadde samlet inn. Nedenfor blir valg av analysemetode presentert.

3.5 Valg av analysemetode

Dataanalyse ved kvalitativ- og kvantitativ metode er redegjort for tidligere i metodekapittelet. Den største ulikheten er at kvalitativ metode arbeider man med tekst, mens i kvantitativ metode arbeider man med tall. Innsamlet data må behandles ved sortering og koding for deretter å gi en teoriutvikling. Dette kjennetegner en induktiv analysemåte som representerer mitt forskningsopplegg (Schwandt, 2001). Mangfoldighet av analysemetoder og modeller forteller oss at det finnes ingen fasit på hvordan dataanalyse skal foregå i kvalitativ undersøkelse, og forskning på sosialt liv fordrer ulike perspektiver (Mehmetoglu, 2004). De utallige analysemetodene kan gi inntrykk av at forskningsprosessen er lineær (Ringdal, 2001). Modeller i analysearbeidet skal hjelpe forskeren til et systematisk arbeid (Mehmetoglu, 2004). Imidlertid er fasene i analysearbeidet en interaktiv prosess, forskeren kan komme til konklusjonsfasen flere ganger ved å samle mer empiri før endelig konklusjon

kan fastslås (Miles og Huberman, 1994). I mitt undersøkelsesopplegg er intervjuguiden et element som styrer intervjuene og vil gi en videre struktur i analysearbeidet. I analysen av det innsamlede datamaterialet tok jeg utgangspunkt i Strauss og Corbins (1998) tretrinns analysemåte; empiribaserte teori-analyse. Analysemåten hører inn under den mye omtalte kvalitative metoden *Grounded theory*, som vektlegger å skape teori i møtet med innsamlet datamaterialet (Ringdal, 2001). Mitt fokus er å finne mønster og konsepter som utgjør fellestrekk, ulikheter eller noe unikt ved å ta utgangspunkt i informantenes subjektive opplevelse. Dette kan bidra til å gi meg ny innsikt, bekrefte og utvikle teori (Mehmetoglu, 2004). Empiribasert teori-analyse består av tre trinn eller typer koding; *åpen koding*, *aksial koding* og *sektiv koding* (Strauss og Corbin, 1998). I kodingsprosessen brytes data ned i mindre biter gjennom koding for deretter å se etter likheter og ulikheter og sammenligne disse for å oppdage nyanser, variasjon og mønster. Kategoriene som så ble funnet skal skape en overordnet forståelse av datamaterialet som er mest nyttig for å forklare studiens problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Strauss og Corbin (1998) påpeker at kodingsprosessen er flytende og at trinnene i prosessen kun er ment som retningslinjer, noe som er årsaken til at jeg har valgt empiribasert teori-analyse og tilpasset den min forskningsprosess. Etter transkribering av intervjuopptakene, startet jeg med *åpen koding*. Jeg noterte frie tanker, refleksjoner og begreper basert på gjennomgang av transkriberingen. Jeg forsøkte å løsrive meg fra min bakgrunn og ha et åpent sinn i arbeidet med kodingen (Mehmetoglu, 2004). Prosessen forgikk både under og rett etter hver enkelt datainnsamling. Hensikten var å se etter funn med tanke på problemstillingen. Jeg benyttet meg av blant annet fargekoder, sorterte, kodet og delte opp i konsepter og kategorier og satte navn på disse på bakgrunn av ord og setninger som viste seg fra transkriberingen (Strauss og Corbin, 1998). For å eksemplifisere viser jeg til spørsmål fra intervjuguiden; hvordan informanten oppfattet sin rolle som mellomleder i innføringsprosjektet? Konsepter som utpekte seg var rutine, ansatte, koordinere, planlegging, støtte, motivere, veilede, tilgjengelighet, oversikt og usikkerhet. Disse ble til kategoriene; a) koordinering og organisering, b) være støttende og c) demme opp for usikkerhet. Ifølge Strauss og Corbin (1998) er en kategori en overordnet sortering av omtrent like konsepter. I neste trinn, *aksial koding*, er hensikten å finne sammenhenger og knytte sammen kategoriene som ble dannet i åpen kodningsfase og å oppdage underkategorier som har en forbindelse til hovedkategoriene (Strauss og Corbin, 1998). Mehmetoglu (2004), henviser til at forskeren kan lage sitt eget rammeverk basert på sine egne kategorier. I fasen aksial koding, tilpasset jeg mitt eget rammeverk med underkategorier som beskriver sentrale elementer og sammenhenger mellom kategoriene (Miles og

Huberman, 1994). For å vise til eksempel trekker jeg frem kategorien; ressurs, som ved ett tilfelle gav underkategoriene; tid, medarbeideren og superbrukeren. Overordnede dimensjoner på individnivå og systemnivå, ble i denne fasen fremtredende, og gav meg et naturlig utgangspunkt til drøftingen senere i mitt caset.

3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

I mitt forskningsprosjekt har jeg hatt søkelys på at den innsamlede data skal være bekreftet gjennom verifisering og ved å minimere utfordringer med *gyldighet (validitet)* og *pålitelighet (reliabilitet)* på en slik måte at jeg oppnår støtte for resultatet (Jacobsen, 2005). *Pålitelighet eller reliabilitet* handler om måling av pålitelighet av funnene i forskningen (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette dreier seg om at studiens konklusjoner er faste og kan reproduseres. Med andre ord, reliabilitet og pålitelighet er basert på at andre forskere kan gjøre samme fortolkning eller komme frem til likt resultat ut ifra det samme datasettet, noe som vil gjøre funnene pålitelige. Dette kan også kalles for *intern reliabilitet* (Mehmetoglu, 2004). Ved bruk av kvalitativ metode oppstår det utfordringer i forholdt til gyldighet og relevans (valid) og pålitelighet og troverdighet (reliabilitet). *Validitet* benevnes også som gyldighet eller troverdighet og går ut på om forskeren måler det en vil måle (Ringdal, 2007). Noe som betyr at det må være en sammenheng mellom fenomenet som skal undersøkes og data som samles inn. *Validitet* kan deles inn i en *intern validitet* og en *ekstern validitet* (Jacobsen, 2005). *Intern validitet* handler om resultatene oppfattes som troverdige og riktige. Mehmetoglu (2004) nevner flere strategier for å imøtegå kravet om troverdighet blant annet ved triangulering. Triangulering betyr en kombinasjon av ulike teorier, metoder og empiriske materiale, som vil gi en objektiv tolkning av datamaterialet (Silverman, 2000). I min undersøkelse styrkes den *interne validiteten* ved at jeg sammenligner mine funn med tidligere empiri og forskning om samme tema (Mehmetoglu, 2004). Med *ekstern validitet* menes det som skal forklare overførbarheten til funnene (Ibid). Jacobsen (2005) forklarer *ekstern validitet* med i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres. For mitt forskningsopplegg er *validiteten* avhengig om det jeg undersøker befinner seg innenfor området; mellomleder som kritisk ressurs, og om problemstillingen er relevant. Jeg mener at utvalget av informanter er relevant for mitt forskningsopplegg, det er mellomleder jeg må undersøke for å komme nær fenomenet og for å få svar på problemstillingen med økt gyldighet og pålitelighet i funnene. Intervjuene av informantene foregikk mens implementeringen av HP fortsatt pågikk i kommunen, dermed kan en si at det er stor

sannsynlighet for at informantene beskrev hendelsene slik de faktisk ble opplevd. I kraft av sin rolle som mellomleder og kritisk ressurs ga informantene detaljerte og nyanserte data ved at de gikk i dybden på det de opplevde. Under intervjuene ble det enkelte ganger stilt oppfølgingsspørsmål utenfor intervjuguiden for å få utdypet interessante svar. Dette er fleksibilitet som kjennetegner styrken ved kvalitativ forsknings metode. Under intervjuene var det viktig at informantene kunne komme med betraktninger og tilbakemeldinger som jeg ikke hadde tenkt på. Det kan være en risiko at forskeren oppfatter situasjonen i intervjuene ut fra sitt perspektiv, men målet med min undersøkelse var å beskrive og forklare mellomlederens rolle sett med deres eget perspektiv. Jeg har vært bevisst min egen rolle som tidligere avdelingsleder ved TK under intervjuene og ved prosessen med analysen i etterkant og unngått forutinntatthet. Samtidig kan det være en fordel at jeg for tiden har en annen arbeidsgiver enn informantene og oppnår på den måten en «avstand» til området jeg undersøker. Jeg mener jeg har unngått førende spørsmål og har ikke lagt egne meninger til grunn ved analysen av dataene. Samtalene ved intervjuene mener jeg bar preg av fortrolighet, informantene åpnet seg opp og viste tillit til prosjektet og meg som intervjuer ved at de fortalte om sine opplevelser. Jeg har ingen grunn til å tro at informantene har gitt uriktige opplysninger om sine opplevelser som mellomleder ved implementeringen av HP i TK. Analysen av datamaterialet er gjort kun på bakgrunn av svarene informantene ga i intervjuene. Sett i lys av valg av informanter og gjennomføring av intervjuene mener jeg at undersøkelsens *interne validitet* er god. *Overførbarhet (ekstern validitet)* i kvalitativ forskning har i liten grad til hensikt å fastslå omfanget eller hyppigheten av et fenomen (Jacobsen, 2005). Tjora (2010) mener den har heller til hensikt å forstå og utdype begreper og fenomener og gå i dybden på spesielle problemområder. For å gjøre funnene i forskningen relevant, benyttes tidligere forskning og teorier som støtter opp under større gyldighet og generaliserbarhet. Funn i mine data støttes opp med tidligere forskning og teori om emnet, noe jeg mener argumenterer for gyldigheten i forskningsprosjektet mitt. Et vanlig trekk ved kvalitative undersøkelser er overførbarhet fra empiri til teori, men ved overførbarhet av størrelse eller hyppighet, stiller kvalitative undersøkelser derimot svakere (Jacobsen, 2005).

3.7 Talking av datamaterialet

Det første steget ved tolkning av datamaterialet var å sammenligne funnene opp mot svarene informantene kom med og se etter likheter (Jacobsen, 2005). Ved å sortere og kategoriser innsamlet data og sammenligne den med valgt teori og tidligere forskning ga det meg stadig

ny innsikt og forståelse av empirien og resultatene. For å øke forståelsen i funnene i undersøkelsen har jeg anvendt flere teorier som passer mitt undersøkelsesopplegg, redegjort for i teorikapittelet (Ibid). Teoriene jeg har valgt vil utfylle hverandre, svake karakterer ved en teori utfylles av annen teori (Mehmetoglu, 2004). Noe jeg mener bidrar til å skape nyanser i min empiri.

4 Presentasjon av analyse

Min problemstilling som tidligere presenter er:

Opplever mellomlederen at en har fått tilstrekkelige ressurser og støtte for å gjennomføre sitt endringsoppdrag ved implementering av Helseplattformen i Trondheim kommune?

I kommende kapittel har jeg valgt å analysere og drøfte empirien som er blitt til gjennom datainnsamlingen, opp mot teori som jeg har presentert tidligere. Datainnsamlingen baserte seg på en populasjon på åtte, som var det metningspunktet mitt case trengte. Induktiv metode gjør at jeg tar utgangspunkt i empirien og det jeg avdekket i intervjuene. For å skape en oversiktlig fremstilling av materialet har jeg sortert funnene i tråd med kategorier som svarer til problemstillingen og undersøkelsesområde. Det betyr at teorien ikke belyses kronologisk som i teorikapittelet, men etter tema som blir tatt opp i undersøkelsesområdene:

- i. Hvilken forståelse har mellomlederen om sin rolle i innføringsprosjektet?*
- ii. Hvilke ressurser og rammer opplever mellomlederen å ha tilgjengelig for å gjennomføre endringsoppdraget?*
- iii. Opplever mellomlederen støtte fra egen leder?*

Jeg bruker betegnelsen informant om de jeg har intervjuet. Det er mellomleder jeg skal studere, men for informantens del er ikke mellomleder en benyttet tittel, informantene benytter seg av yrkestittel; avdelingsleder. For å anonymisere informantene og funnene benytter jeg betegnelsene mellomlederen om avdelingslederen eller informanten i fortsettelsen. For å skille informantene benevner jeg de med for eksempel; *E1*. *E* står for enhet og er en informant, tallet *1* er ment som erstatter for navn og følger ingen kronologisk rekkefølge fra intervjuene. Dette angir kun en kode og er et hjelpemiddel i både

datainnsamlingen, analyse- og diskusjonsdelen for meg. Jeg mener at anonymiseringen ikke har betydning hverken for analysen, tolkingen eller drøfting av innsamlet empiri da hvem som har sagt hva ikke vil ha noen påvirkning av mitt forskingsopplegg. Tid og sted for hvert enkelt intervju er heller ikke gjengitt i analysen av samme grunn som jeg oppgir ved anonymisering av informantene. I fortsettelsen vil jeg gjøre rede for funnene i undersøkelsen med bakgrunn i datainnsamlingen, i forhold til problemstilling og undersøkelsesområde, opp mot teori. Jeg redegjør for empirifunn for hvert undersøkelsesområdet fra datainnsamlingen for deretter å presentere direkte siterte svar fra informanten som viser det jeg fant i empirien. Deretter drøfter jeg empirien opp mot teori og vurderer om funn får støtte i teorien. Jeg vil deretter drøfte mine funn og trekke konklusjoner.

4.1 Rolleforståelse i forhold til endring

i. Hvilken forståelse har mellomlederen om sin rolle i innføringsprosjektet?

Syv av åtte informanter pekte på menneskelige aspektene ved rollen. Det å være en motivator, veilede og være tilgjengelig for sine medarbeidere. Og dra nytte av å kjenne sine medarbeideres sterke (ressurser) og svake sider. Halvparten av informantene oppgir koordinerende og organisatoriske aspekter i rolleforståelsen, som å sørge for god planlegging og koordinering, holde oversikt over og kunne alle rutiner, sørge for den daglige driften og redegjøre for teknisk utstyr på bestilling av innføringsprosjektet. En informant oppgir at å demme opp for usikkerhet er en av rollene en mellomleder har. Nedenfor presenterer jeg et utvalg av sitater som belyser undersøkelsesområdet og stikkordene ovenfor:

E1: «Gjøre Helseplattformen kjent for ansatte. Opplever rollen som avdelingsleder som spennende.

Intervjuer: Hvordan? E1: Hvordan Helseplattformen er med på å påvirke arbeidshverdagen, være med på å lage en opplæringsplan og sette av tid til opplæring. Kartlegginga av enhetens tekniske- og medisinsktekniske utstyr»

E2: «Det blir veldig spennende ved innføringen. Mellomleder har en stor rolle. Greit at noen kjenner de ansatte».

E3: «God planlegging. Støtte for de ansatte er viktig som mellomleder, jeg kjenner mine ansatte, og ser ressurser hos ansatte. Det er en spennende rolle, med mange oppgaver og utfordringer».

E4: «Sørge for daglig drift i innføringsfasen. Høye forventninger til avdelingsleder fra alle hold, sentralt, fra personalet, tilgjengelighet og at jeg bidrar i daglig drift, reparere maskiner, kunne alle rutiner osv., det er en balansegang, gjøre den ansatte i stand til å løse utfordringene selv neste gang.

Man må være til stede i vaktrommet under opplæringa, det vil nok ta flere måneder».

Sitatet til informant E3 kan sammenlignes med transformativ ledelse der fokus er å inspirere og være rollemodell. Gjennom å motivere og utvikle felles forståelse av fellesskapsfølelse å skape felles mening samt å bidra til individuelle og organisatorisk utvikling og være en støtte for sine medarbeidere (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) belyser betydningen av å se den enkelte og vise personlig omtanke, noe som virker både beroligende og inspirerende. Medarbeiderne vil på den måten ikke føle seg ubetydelige, men som å utgjøre en forskjell. Huy (2002) hevder at mellomleder skal være emosjonelt støttende for sine medarbeidere, og sørge for stabil daglig drift og produksjon. En viktig rolle ved organisatorisk endring. Hope (2015) sier at mellomlederen har en krevende rolle ved implementering av endring. For at endringen skal bli vellykket trenger mellomlederen ett sett med rammer, alle tiltakene og funksjonene i rammeverket må være dekt for at endringen skal være vellykket. Rammeverket beskriver funksjoner som å forstå hva som skal skje, hjelpe sine medarbeidere gjennom endringen, håndtere daglig drift, endring av arbeidssett og funksjon som går på kommunikasjon. Funksjonene kan ikke stå alene uten at dette påvirker de andre funksjonene (Ibid). Noe vi ser i svarene til både, E1, E3 og E4. Utsagnene finner også støtte i artikkelen til Pettersen et al. (2012) som sier at det å være en mellomleder i endringsprosesser krever at de har kompetanse og forståelse av hva endringsprosessen gjør med organisasjonen og medarbeiderne. Samtidig med at mellomleder har de ulike rollene, skal de også være bevisst håndteringen og balansegangen av dem. Dette ser vi spesielt i sitatet til E4, som påpeker alle forventningen mellomlederen opplever fra alle hold i organisasjonen, alle rollene mellomlederen skal håndtere som å reparere maskiner og å kunne alle rutinene. Sitatet til E1 og E3 finner teoretisk støtte både hos Pettersen et al. (2012) og Huy (2002), men også hos Hope (2015) som påpeker betydningen av mellomlederen som «oversetter» av planlagt strategi for sine medarbeidere, personalhåndtering og evne til å utarbeide effektive planer for implementeringen som et ledd i å sikre implementeringen. Pettersen et al. (2012) sier i sin artikkel at mellomleder skaper mening med endringen for de ansatte ved hjelp av sin fortolkning av hvordan endringen skal være, noe som belyses i utsagnet til E3.

E6: «Vi føler ikke at det er en del av hverdagen. Vi får litt henvendelser, vi kan skaffe superbrukere osv., eller noe vi skal løse for noen andre. Fagdager som skulle være for alle enhetene, men vi fikk ikke invitasjon, men vi koblet oss på allikevel og involverte oss selv, vi ville gjerne ha litt å si. Når vi tok initiativ selv, ble vi jo koblet på. Spennende å jobbe med de ansatte, ansatte må være med på laget. Man må ligge foran på hvordan helsetjenesten skal være i fremtiden, det er spennende med nye ting».

Informant E6 viser til en administrativ og koordinerende rolleforståelse som mellomleder. Men angir også en episode med utenforskap. På eget initiativ tok mellomlederne ved enheten og inviterte seg inn på fagdager som de ikke hadde blitt invitert til. Viktigheten av å inkludere mellomleder ser vi i artikkel til Pettersen et al. (2012). Forfatterne påpeker betydningen av at mellomlederen involveres tidlig i strategifasen for å best kunne forberede seg for de ulike rollene som en implementering av en radikal endring er. Å la være å involvere mellomleder fullt ut, kan føre til svak inkludering av medarbeiderne som igjen kan reagere med motstand ved omstillingsprosesser som igjen kan føre til negative følelser og angst hos mellomleder (Ibid). Opplever mellomleder mangel på støtte fra ledelsen kan det gå på bekostning av påvirkningsgraden hos mellomlederen. I sitatet til E6 kan vi se paralleller til prinsipal-agent-teori, implementeringsprosessen kan støte på utfordringer som ikke var forutsett og som kan fører til blokkering av implementeringen, noe som Busch et al. (2007) kaller en *løs kobling* mellom beslutning og handling. Løse koblinger kan oppstå mellom individer, mellom avdelinger, mellom avdelinger og organisasjonen, nettopp slik informanten beskriver det. Dette kan føre til mangel på tette koblinger i og rundt organisasjonen ved implementering av en endring fordi folk ikke holder hva de lover, beslutninger tolkes ulikt, målene til organisasjonen påvirker ikke atferden, eller at avdelingene oppfører seg som at de ikke var en del av det hele (Ibid). Imidlertid ser vi at informant E6 har en proaktiv og fremoverlent holdning, noe informant selv poengterer med at de ansatte må inkluderes i implementeringsprosessen, en må *«ligge foran på hvordan helsetjenesten skal være i fremtiden»*. En forklaring på denne tilnærmingen kan være en opplevelse av støtte fra sin leder ved enheten og at informant dermed er trygg i sin rolle som mellomleder samt muligheten for at informant har mange års erfaring både som leder og medarbeider.

4.1.1 Nærmere drøfting og konklusjon om mellomleders rolle

Det er de menneskelige aspektene som utkrystallisere seg ved det første undersøkelsesområdet i mitt forskningsopplegg; i *Hvilken forståelse har mellomlederen om sin rolle i innføringsprosjektet?* Syv av åtte informanter trakk frem aspektene som gikk på at mellomlederrollen innebar å motivere, veilede og å være tilgjengelig. Andre svar gikk på koordinering og organisering (daglig drift og planlegging) og demme opp for usikkerhet hos sine medarbeidere. Innføringsprosjektet HP har etablert flere roller og faggrupper som skal bistå med opplæring og implementering av HP, som involverer mellomlederen i rollene som fagrepresentant, ressursperson og superbruker eller ledende superbruker (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). Flere av mellomlederne i min undersøkelse er faggrupperepresentant, alle mellomlederne har rolle som ressursperson og er superbrukere. Med støtte i teori vet vi at mellomleder er en viktig aktør i endringsprosesser, og implementerestrategi er oppgaver eller aktiviteter som må gjøres for at endring skal implementeres (Hope, 2015; Huy, 2002; Jacobsen, 2018; Pettersen et al. 2012). Dette er delelementer vi også finner i datainnsamlingen. Informantene sier at for å sikre en god implementering av endringen har mellomleder en viktig rolle i forbindelse med å utvikle og gjennomføre planene. Noe vi finner belegg for hos Hope (2015), som belyser at å endre måten å jobbe på ved hjelp av planer for implementeringen, vil være med på å hjelpe medarbeiderne gjennom endringen. Det kan også ses på som støtte til medarbeideren, som noen av informantene vektla i undersøkelsen. Noe vi også finner belegg for hos Jacobsen (2018), som hevder at fokus er å inspirere og være rollemodell. Gjennom å motivere og utvikle felles forståelse av fellesskapsfølelse, skape felles mening, samt å bidra til individuelle og organisatorisk utvikling og på den måte være en støtte og motivator for sine medarbeidere i endringsprosessen. Pettersen et al. (2012) på sin side belyser mellomleders kompetanse og forståelse av hva endringsprosessen gjør med medarbeiderne. Viktige faktorer som belyses i datainnsamlingen var at mellomleder ved å kjenne sine medarbeidere kjente til deres sterke og svake sider. Informantene påpekte fordelene med å kjenne sine medarbeidere og på den måten være bevisst hvem som trengte støtte og veiledning når det gjelder læringsevne som f.eks. kunne være språkforståelse og datakompetanse. Flere av informantene pekte på medarbeidere med spesiell interesse for innføringsprosjektet, HP og IKT-systemer generelt, og deres behov for å bli oppmuntret og oppleve støtte fra sin leder for å fortsette sitt engasjement. Andre oppgaver som mellomleder skal lede vil kreve kompetanse som av og til krever problemløsninger ut ifra et eller flere definerte utfordringer. Evne til å se alternative

løsninger, vurdere alternativene på nytt, utarbeide en effektiv implementeringsplan og jobbe oppimot interne og eksterne interessenter (Hope, 2015). En av informantene hadde en problemløsende tilnærming til mangelen på invitasjon, og løste det ved å invitere seg selv med. Andre måter å belyse hva manglede invitasjon og deltakelse kan føre til ser vi med prinsippal-agent-teori og løse koblinger som kan være med på å skape hull i implementeringen. Informanten fant alternative midler for å løse sin utfordring på, noe som også belyser evnen til å ha en problemløsende tilnærming til utfordringer som dukker opp (Busch et al. 2007). Flere av informantene svarte at å håndtere dagligdrift var en vesentlig oppgave og at innføringsprosjektet med sine utfordringer og oppgaver kom i tillegg. Alt dette til sammen, krevde at man kunne balansere sine oppgaver på en god måte. Dette finner vi i svarene til både, E1, E3 og E4. Utsagnene finner støtte i artikkelen til Pettersen et al. (2012) som sier at det å være en mellomleder i endringsprosesser krever at de har kompetanse og forståelse av hva endringsprosessen gjør med organisasjonen og medarbeiderne. Parallelt med at mellomleder har de ulike rollene skal de også være bevisst håndteringen og balansegangen av de ulike rollene. Noe vi ser spesielt i sitatet til E4, som påpeker alle forventningen mellomlederen opplever fra alle hold i organisasjonen. Samtlige informanter sa og uttrykte at mellomlederrollen var spennende og viktig i implementeringen av endringen, se sitat til E2. Noen av informantene så på mellomlederrollen som veldig spennende på den måten at de fikk være med å utvikle ny teknologi og å sette sitt preg på det nye systemet. Her støtter jeg meg også på teorien som viser til at ved å involvere ledere (mellomledere) i en klargjøringsfase, for å jobbe med implementeringen nedover i organisasjonen, er avgjørende for å oppnå en vellykket endring (Busch et al. 2007). Informantene trekker frem de menneskelige aspektene som noe av det viktigste i forståelse av mellomlederrollen i innføringsprosjektet av HP, samt evnen til å balansere alle rollene en mellomleder har. Mellomleder oppfatter seg som en språkskaper og oversetter av organisasjonens valgte strategi for implementeringen, slik at deres medarbeidere har en felles forståelse for hva som skal skje for å oppnå en vellykket endring. Min konklusjon basert på dette er at mellomleder er bevisst sin rolle i innføringsprosjektet i balansen mellom det å være endringsagent i implementeringen av HP opp imot aktiviteter knyttet til daglig drift ved enheten.

4.1.2 Sentrale aspekter ved rollen som endringsagent

For å ytterligere å belyse hvilken forståelse mellomleder har om sin rolle som endringsagent i implementeringen av HP vil jeg trekke frem spørsmål fra intervjuguiden om

mellomlederrollen. Ett spørsmål belyser hvordan informasjonen om mellomlederrollen er formidlet. Seks informanter oppgav at de hadde mottatt informasjon via mail, digitale møter og nettstedet til HP. Fire informanter angir at informasjonen er formidlet via rollen som faggrupperepresentant eller fagekspert. Tre informanter hadde mottatt informasjon via informasjonsmøter. Ingen av informantene hadde mottatt informasjon fra sin leder om mellomlederrollen i innføringsprosjektet. En informant svarte at HP alltid er et punkt på ledermøtene. En annen informant svarte å den opplevde å ha mer kunnskap om innføringsprosjektet enn enhetsleder. Nedenfor presenteres sitater fra informantene.

E2: «Mottatt via mail fra ledende fageksperter. Jeg har gitt denne informasjonen videre til enhetsleder og avdelingene. Jeg har mer kunnskap enn enhetsleder»

Informant E2, stadfester med sitt utsagn å ha mer kunnskap om innføringsprosjektet og HP enn enhetsleder. Det kan fortelle oss at mellomleder er gjort betydningsfull i implementeringsprosessen, noe som kan føre til at de blir sikrere i sin rolle og i møte med medarbeiderne. Dette ser vi i artikkelen hos Pettersen et al. (2012) som belyser betydningen av å gjøre mellomlederen som innflytelsesrik.

E6: «På disk, men får ikke noe helhet ut av det. Veldig lite informasjon fra enhetsleder, bare konkrete bestillinger fra enhetsleder. Jeg får helt klart mest av å sitte i gruppen»

E8: «Alltid et punkt på ledermøtet. Enhetsleder er den som trekker HP inn»

Informant E6 har fått digital-informasjon om HP. Informanten poengterer betydningen av å sitte i en gruppe (faggruppe), noe vi finner støtte for i teorien. Busch et al. (2007) beskriver betydningen av å skape engasjement og styrke ledelsessystemet ved at det dannes en seniorgruppe med ledere. Informant E8 viser til at HP alltid er et punkt på ledermøtet og at det er enhetsleder som trekker inn temaet. Denne betydningen finner vi støtte i hos Busch et al. (2007), ved radikale endringen vil det på hvert systemnivå, toppledelsen, ledere, mellomledere og medarbeidere i avdelingene, finnes et harmonifelt og konfliktfelt som er med på å bestemme den mulige og tilgjengelige energien for å kunne gjennomføre radikale organisasjonsendringer. Det andre spørsmålet jeg vil trekke frem i dette avsnittet belyser mellomlederens oppfattelse angående informasjonen om rollen som motivator og mellomleder i innføringsprosjektet. Er den tilstrekkelig og eventuelt hvilke tiltak bør treffes for å øke rolleforståelsen? Jeg påpeker at datainnsamlingen ble utført ca. ni måneder ut i pandemien og på det tidspunkt tegnet det til utsettelse av planene. Seks informanter svarer at

informasjonen er tilstrekkelig. En informant sier den er utilstrekkelig og en informant svarer; usikker, og mener ikke å ha sett informasjon om mellomlederrollen i implementeringsprosessen. Denne informanten påpeker at det er forventinger til at mellomlederrollen er motivator i implementeringsprosessen. To informanter sier at rollen som motivator og mellomleder er en selvfølge. En informant opplever å få god støtte fra innføringsprosjektet til å forstå sin rolle som motivator. I fortsettelsen kommer sitater etterfulgt av teori:

E8: «Når planen for implementeringen blir lagt frem, da må jeg finne min rolle. Ingen kan gi meg en oppskrift på hvordan jeg skal løse dette».

Sitatet ovenfor belyser evnen til improvisasjon. Dette ser vi hos Busch et al. (2007) som viser til krav om evnen til improvisasjon når virkeligheten ikke ble som planlagt eller forventet. Sitatet kan også finne støtte i teori om strategi O, Jacobsen (2018), som belyser effekten av planlegging i små etapper. Sette små tiltak ut i livet for så å evaluere dem og planlegge deretter. Noe som kan være en fordel da forholdene kan endre seg i en kompleks verden (Ibid). Dette viser at informanten har en realistisk holdning til de planlagte endringene og sin rolle i den. Ett tredje spørsmålet jeg vil belyse i mellomlederrollen er hvilke utfordringer informanten ser i det å skape engasjement hos superbrukerne og medarbeiderne i forbindelse med innføringsprosjektet. Fire informanter svarer at organisering og arbeidsprosesser (koordinering, daglig drift og tilgjengelighet) representerer utfordringer i det å skape engasjement hos superbruker og medarbeider. Mens tre informanter angir tilgang til ressurser (tid, læringsevne, datakompetanse og motivasjon hos ansatte) som en utfordring. To informanter ser ingen utfordringer. Nedenfor belyser jeg ett sitat:

E8: «Det er vanskelig å skape et engasjement nå på forhånd. De startet ganske tidlig med å skape engasjement hos superbrukere på forhånd, de greier ikke helt å holde det varmt heller, og det skjønner jeg ganske godt. Av all den informasjonen som kom på et tidlig tidspunkt, er det nesten slik at man blir litt lei å, fordi det er så langt frem i tid at ... må begynne å skje noe nå, slik at motivasjonen begynner å komme».

I sitatet til E8 finner vi støtte i teorien beskrevet ved forrige spørsmål, der Jacobsen (2018) belyser effekten av å planlegge i små etapper, noe som forskeren mener skaper mindre motstand mot endring. Tre av informantene vektlegger ressurser som tid, læringsevne,

datakompetanse og motivasjon hos medarbeiderne som utfordring til å skape engasjerte ansatte. Dette kan vi se i Kotters (2002) åtte steg for en vellykket endring og i en av stadiene vektlegger han viktigheten av opplæring, støtte og ressurser som setter medarbeiderne i stand til å mestre det nye (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Forfatterne hevder at skal en håndtere kompliserte teknologiske løsninger, kan dette ta lang tid. Den subjektive mestringsevne har en påvirkning av endringsevnen. Ved lav mestringsevne kan medarbeider sette seg lave krav til seg selv for måloppnåelse og velge mindre utfordrende oppgaver og mindre innsats for å nå målene. Noe som igjen kan gi mindre fleksibilitet og endringsevne (Ibid). Når det gjelder teori om daglig drift finner vi støtte i artikkelen til Dent og Goldberg (1999), som hevder det må etableres strategier for å håndtere utfordringene de ansatte kan oppleve ved endring. Dobbeltarbeid ved endring kan være årsak til motstand. Endringsoppgavene pågår samtidig med daglig drift, noe som krever ekstra ressurser i en ellers allerede presset situasjon. Det fjerde og siste spørsmålet jeg viser til belyser hvilke faktorer mellomleder mener skaper engasjement. Fire informanter pekte på faktorer som informasjon om innføringsprosjektet for å skape engasjement. Tre informanter pekte på ressurser som nok tid, superbrukere ved enheten og ansattes holdninger til HP. To informanter svarte at avdelingslederen selv må være positive. To sitater belyser punktene ovenfor:

E1: «De positive virkningene HP kan føre til. Frigjøre tid. Oppdatert pasientinformasjon»

E5: «Jevn informasjon om prosjektet pluss ansvarsoppgaver, superbrukere har ansvar for å lede og motivere de andre».

Faktorer som informasjon, nevnt ovenfor, i en ønsket vellykket endring finner vi støtte for hos blant andre Johnsen (1975) som hevder at ledelsesaspektet og språkskaping er avgjørende ved å utvikle felles forståelsesrammer. Dette for å danne forståelse og aksept for organisasjonens mål og midler som kan skape engasjement hos superbrukeren ved enheten i kommunen. Faktorer som informasjon finner vi også støtte hos Busch et al. (2007) som på sin side påpeker betydningen av språk og kommunikasjon ved endring. Man bør utvikle felles forståelsesrammer hos aktørene i organisasjonen for å ha evne til problemløsning, skape forståelse og aksept for organisasjonens mål og midler. Dette skjer ved flere nivåer og arenaer i organisasjonen der det skapes forbindelser mellom miljøene. Teori belyst ovenfor passer også til utsagn der informant påpeker at superbruker må ha evne til å lede seg selv og at de er plukket ut som superbrukere i kraft av å være positive til HP og innføringsprosjektet. Informant E5 påpeker betydningen av hvordan ansvarsoppgaver kan gi

motivasjon og engasjement i rollen som superbruker. Pettersen et al. (2012) belyser hvordan mennesket i organisasjonen føler seg betydningsfull når de får ansvar og at dette er med på å styre unna motstand mot endring. Videre konkluderer forfatterne betydningen av team sammensatt av flere parter eller aktører i organisasjonen. Dette kan være med på å skape bedre samarbeid mellom de hierarkiske nivåene i organisasjonen og dermed etablere en bedre omstillingsprosess (Ibid). Her får vi også støtte hos Busch et al. (2007) som hevder at menneskelige faktorer er viktige, atferden som fremføres i organisasjonen vil derfor være sterkt preget av de menneskene som til enhver tid er til stede og vil påvirke organisasjonskulturen like sterkt som de formelle strukturene. Faktorer som tid (ressurser) finner vi støtte hos Huy (2002) som hevder at tids- og ressursbruk blir en viktig oppgave for mellomlederen og må fremstå som en balansekunstner som skal hankses med balansen mellom endring, kontinuitet og å holde motivasjonen oppe.

4.1.3 Nærmere drøfting og konklusjon knyttet til rollen som endringsagent

Selv om informasjonen om innføringsprosjektet spres digitalt, uttrykker informantene betydningen av å sitte i grupper for tilgang til informasjon om innføringsprosjektet som stor. Informantene mener at de stort sett har innhentet og mottatt tilstrekkelig informasjon om sin rolle som motivator. Teorien viser oss hva betydningen av god og tilstrekkelig informasjon fører til, mellomleder vil føle seg betydningsfull, noe som igjen kan påvirke mellomleders påvirkningsgrad ovenfor medarbeideren og superbrukeren. For å skape engasjement hos medarbeider og superbruker mener informantene at man er avhengig av nok informasjon om innføringsprosjektet, tilstrekkelige ressurser som tid og tilgang på superbrukere og at avdelingsleder selv må innta en positiv holdning til prosjektet. For å oppsummere de fire spørsmålene ovenfor kan vi se at mellomlederen er gjort betydningsfull av innføringsprosjektet via deltakelse i seniorgrupper (Busch et al. 2007) i både faggrupper, superbrukergrupper og ressursgrupper (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). Informantene mener de stort sett har fått tilstrekkelig informasjon om sin rolle som motivator i innføringsprosjektet, mens to informanter så på mellomlederrollen som motivator som en selvfølge. utfordringene mente informantene ligger i å håndtere daglig drift, tilgang til ressurser som tid og personellet holdninger til endringen for å få gjennomført endringsoppdraget. Min konklusjon er at mellomleder har nødvendig forståelse om sin rolle som endringsagent i implementeringen av HP.

4.2 Tilgang på ressurser og rammer

ii. Hvilke ressurser og rammer opplever mellomleder å ha tilgjengelig for å gjennomføre endringsoppdraget?

I dette avsnittet baseres undersøkelsesområdet på spørsmål fra intervjuguiden med rammevilkår som tema. Når det gjelder ressurs som *tid* til å ivareta sine oppgaver i forbindelse med innføringsprosjektet sier sju informanter at det er opp til avdelingsleder selv å finne tid til å ivareta sine oppgaver. Tre avdelingsledere sier at det ikke er noen tiltak og at dette ikke er relevant. En informant svarer at avdelingsleder får den tilretteleggingen en har behov for. Andre momenter som flere enn en av informantene var inne på, var at for å være i stand til å være endringsagent, må de delegere bort flere av oppgavene som berører daglig drift, eventuelt at andre tok på seg endringsoppdraget. Ingen av informantene angir føringer fra enhetsleder, se sitatene:

E4: «Jeg må planlegge ut fra helhetlig drift. Jeg synes jeg har gode rammer, ingen begrensninger. Hadde avdelingslederne skulle jobbet i avdelingen, hadde dette ikke gått. Enhetsleder legger ikke føringene for avdelingslederne og dette er optimalt i forbindelse med innføringen av HP, da kan jeg bestemme/disponere min tid og min tilgjengelighet».

E6: «Dersom vi får lov til å jobbe som avdelingsledere som det er tenkt at vi egentlig skal, så tenker jeg at implementeringen blir en del av jobben som avdelingsleder har. Vi har mulighet til å styre oppgavene våre slik selv, slik avdelingsrollen er pr nå. Men nå har jeg hørt at avdelingsleder skal 20% ut i pleiearbeid, dersom dette blir noe av må vi tenke hvordan avdelings- lederne skal få tid til HP. Hvis vi skal jobbe med HP slik avdelingsrollen er beskrevet pr. i dag, skal vi klare implementeringen av HP, for da står vi fritt til å prioritere oppgavene selv»

E7: «Aldri noen problemer med å få tid til å få utført ting vi må sette oss inn i, det tilrettelegges for oss og det blir satt av tid»

Av svarene jeg fant, peker disse i retning av organisasjonsteori om god ledelse. I teori om *tjenende ledelse og medarbeiderskap*, Irgens (2011), finner vi betydningen av en ledelse som tilrettelegger for at mellomleder kan lede seg selv og utvikle medarbeidere til å ta større ansvar for eget arbeid. Informantene sier at tid til å gjennomføre oppdraget i rollen som endringsagent, ikke byr på noen utfordringer. Noen av informantene svarte også at

enhetsleder ikke la føringer for mellomleder. Det er imidlertid vert å merke seg at to av informantene peker på at dersom mellomleder skal bistå i avdelingen med pleiearbeid i større grad enn i dag, vil det gå på bekostning av rollen som endringsagent ved innføringen av HP. Informantene påpekte betydningen av å stå fritt til å prioritere oppgavene sine. Dette utsagnet finner vi støtte for i teori om at mellomleders effektivitet i å implementere endringsstrategien er knyttet til deltakelsen i den strategiske prosessen av endringen. Manglende deltakelse kan svekke mellomleders involvering i andre roller som igjen kan føre til svekket involvering av medarbeider (Floyd og Wooldridge, 1997). Neste spørsmål retter søkelys på hvilken type støtte og support som stilles til disposisjon for innføringsprosjektet ved enheten. Syv informanter sier at innføringsprosjektet med delprosjektet for opplæring i seg selv er en støtte for implementeringen av endringen ved enheten. Tre informanter sier at superbrukere er en støtte ved implementering av endringen. To informanter nevner gjennomførte og planlagte opplæringer og kurs som en støtte. En informant angir økonomisk støtte til enheten som en viktig ressurs. Fire informanter mener at støtte og support er tilstrekkelig. Ingen informanter har negative synspunkter i forhold tilgang på støtte og support for å gjennomføre endringsoppdraget. Flere av informantene sa at medarbeiderne var positive til endringen og innføringsprosjektet. Nedenfor viser jeg til sitater på svarene fra spørsmålet fra intervjuguiden:

E6: «Digitale kurspakker i HR-portalene, det er en glimrende løsning ved vår enhet. Det ligger der til enhver tid. Avdelingslederne har kontroll på hvem som har tatt eller ikke har tatt kursene og jeg kan da oppmuntre den ansatte om å ta kursene. Jeg opplever så langt at støtten er tilstrekkelig, vi er såpass langt unna startdato, jeg føler at vi ikke har behov for mer støtte hittil. Jeg vil tru at støtten blir tettere etter hvert som vi nærmer oss, vi har iallfall folk å ta kontakt med. Frem til nå har det ikke hvert noe vits i å pøse på med for mye informasjon fordi de ansatte må ikke gå seg trøtt, heller ikke superbrukerne, vi må ikke slite de helt ut før oppstart. Ulempen er at det kan bli kjedelig når det ikke skjer noe, noen må vi holde igjen»

E7: «Jeg regner med at de som er med i innføringsprosjektet stiller seg tilgjengelig. Ellers er det vi superbrukere som må være tilgjengelig, vi ser hvem som tar det raskt og hvem som kan bli en ressurs selv om de ikke er superbruker pr. i dag. Ansatte selv er flink til å støtte og hjelpe hverandre»

E8: «Vanskelig å forutse på forhånd. Det er ikke mangel på informasjon, det som er lagt ned av ressurser i HP i TK, er ganske mye, hvis man ikke greier å innhente den informasjonen og støtten man

trenger, da blir jeg bekymret, fordi dette er så lett tilgjengelig. På enheten er det såpass positiv innstillingen til HP»

Delprosjektet for opplæring vektlegges av informantene som den viktigste ressurs de har tilgjengelig for å være i stand til å gjennomføre endringsoppdraget. Delprosjektet involverer elementer som informasjon, kurs og opplæringsplaner, ressurspersoner, superbrukere og faggruppe. Dette er noe som vi ser av svarene i datainnsamlingen (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). Informant E6 viser til muligheten for å utføre kurs i HR-portalen, og at dette gjør at en kan følge med på medarbeidernes utvikling og kursdeltakelse (Ibid). Informantene påpeker at det ikke er mangel på informasjon om HP og innføringsprosjektet, som de mener er lett tilgjengelig. Betydningen av informasjon i endringsprosesser ser vi i teori om organisasjonsendring hos Busch et al. (2007), som belyser hvordan en helt ny måte å jobbe på, som ved implementering av et nytt IKT-system, kan bli påvirket av selve organisasjonskulturen. Viktig at ledelsen tar høyde for dette i sine strategiplaner og vektlegger informasjon, gode og solide rammer og ressurser for at implementeringen skal bli vellykket. Flere forskere belyser tilgang til ekstra ressurser ved endring. Hope (2015) sier at når endringen er nok jobb i seg selv, bør det settes inn ekstra ressurser enten til endringsprosessen eller til driften, og påpeker at mellomlederen og medarbeideren må håndtere andres arbeidsprosesser i tillegg til sine egne. E8 påpeker på sin side at det er vanskelig å si noe om hvilken type og støtte som stilles til disposisjon ved innføring av HP. Chandler (1962) påpeker at for å nå organisasjonens langsiktige mål må det settes inn tiltak og ressurser for å nå disse. Flere av informantene sier at medarbeiderne er engasjerte og positive til innføringsprosjektet og at de opplever støtten som god. Dette finner vi hos Busch et. al (2007) sin organisasjonsteori som sier at ledelsen ved endring bør skape en fremtidig visjon, en ønsket fremtidig tilstand som menneskene i organisasjonen kan identifisere seg med og samtidig skape begeistring. Ledelsen må være i stand til å skape motivasjon og energi blant organisasjonsmedlemmene og de bør gi støtte til aktørene slik at de kan møte de utfordringer selve endringen fører med seg. Informantene mener at ressurs som *tid* til å ivareta rollen som endringsagent ikke byr på utfordringer. Tid har mellomleder frihet til å finne selv, sier de. Det kan tyde på at informantene opplever god ledelse og medarbeiderskap og vil dermed være i stand til selv å ta større ansvar og lede seg selv i forbindelse med endringsoppdraget. Dermed vil mellomlederen finne og rydde seg tid for rollen som endringsagent som i neste omgang kan skape ønsket engasjement og mellomlederen vil bli i stand til å utvikle, støtte og veilede sine medarbeidere ved

implementeringen av endringen (Pettersen et al. 2012; Busch et al. 2007; Hope, 2015). Kommende spørsmål belyser hva informantens mener er den største hindringen for å få utført endringsoppdraget som mellomleder. Fire av informantene så hindringer i selve organiseringen og arbeidsprosessen som de stod i hver dag ved enheten. Noen informanter nevnte daglige drift og uforutsette hendelser som et hinder og sykefravær og utfordringer med brukerne (pasientene) ble trukket frem. Tre informanter så knapphet på ressurser som et hinder og pekte på tid, datakompetanse og språkforståelse hos medarbeider som et hinder. Endring i arbeidsett hos de ansatte ble også sett på som en hindring. To informanter så ingen hindringer for endringsoppdraget. En av informantene hadde vanskeligheter med å se at det skulle være noen hindringer og så ikke problemet. Se sitater:

E2: «Noe annet må nedprioriteres. Mye kan utsettes. Må innstille seg på å jobbe ekstra når den tid kommer. Det lønner seg at ansatte ser at mellomleder er til stede og engasjert, man tjener på det i lengden. Å få med alle på laget».

E3: «Å få med alle på laget. Mange gruer seg til å sette seg foran data å skrive rapport».

E4: «Min overlevelsesstrategi som avdelingsleder er at man kan ikke gå rundt å gjøre litt her, litt der. Man må fokusere på en ting av gangen».

Endring kan forbindes med usikkerhet og frykt, dette ser vi hos Hope (2015) som sier at dette kan skje når endringene utfordrer medarbeiderens selvbilde, posisjon og innflytelse. Informantene oppgav medarbeiders mindre gode datakompetanse, utfordringer med språk og endring av arbeidsett som noen av hindringene for å få utført endringsoppdraget. Jobben til mellomleder blir å hjelpe medarbeider å komme gjennom endringen for å motvirke motstand. Her finner vi støtte i Kotters (2002) *åtte punkter for vellykket endring*, en av punktene vektlegger opplæring, støtte og ressurser som setter medarbeiderne i stand til å mestre det nye. I samme stadium vektlegger Jacobsen og Thorsvik (1997) en klar og sterk koalisjon eller et team bak endringene, som skal være i stand til å lede endringsprosessen, samt viktigheten av at de som er ekstra berørt av endringen, trekkes med i beslutningsprosesser. I tillegg skal mellomlederen håndtere daglig drift samtidig med å sikre implementering av endring, noe som kan ta oppmerksomheten bort fra implementeringen (Hope, 2015). Den ene informanten sier i undersøkelsen at noe må nedprioriteres for å få til nødvendig endring og belager seg på å jobbe ekstra når HP skal iverksettes. Goleman et al. (2002) viser til at når

endringsoppgavene pågår samtidig med daglig drift, kreves ekstra ressurser i en ellers allerede presset situasjon. Hope (2015) sier dette om ekstra ressurser ved implementering av endring; når endringen er nok jobb i seg selv, bør det settes inn ekstra ressurser enten til endringsprosessen eller til driften. Huy (2002) hevder at tids- og ressursbruk blir en viktig oppgave for mellomlederen og fremstå som en balansekunstner som skal hanskes med balansen mellom endring, kontinuitet og samtidig holde motivasjonen oppe hos medarbeideren. Et eksempel er svaret til den ene informantene som frykter dårlig tid til å møte sine medarbeidere i implementeringsfasen og at dette kan være et hinder for implementeringen. Busch et al. (2007) viser til at dersom medarbeider har et godt utviklet kognitivt system vil de bidra til stor fleksibilitet og endringsevne i organisasjonen. Betydningen av ferdigheter for endringsevnen beror på hvor komplisert det er å utvikle nye ferdigheter til kompetansen medarbeideren har ervervet i sitt yrkesliv. Skal en håndtere kompliserte teknologiske løsninger, kan dette ta lang tid (Ibid). Senge (1990) snakker om den *lærende organisasjonen*, en organisasjon som kontinuerlig er i utvikling, hvor en av faktorene for måloppnåelse er personlig mestring. Den enkelte må ha en personlig drivkraft rettet mot egen læring og utvikling, den lærende organisasjonen forutsetter med andre ord lærende individer. En av informantene rettet søkelys på at det å utføre en oppgave her og en oppgave der ikke vil være bærekraftig, men heller sette søkelys på en ting av gangen. Dette utsagnet kan være et bilde på at organisasjonen og mellomleder tar valg som er viktig for å lykkes med implementeringen. Jacobsen og Thorsvik (1997) støtter opp under dette og sier at dersom medarbeiderne reagerer med motstand mot endring er det en reaksjon fra medarbeider som ønsker å forsvare det kjente. Denne reaksjonen er ikke nødvendigvis dysfunksjonell eller tegn på sykdom. Motstand kan være nødvendig for at organisasjonen utfører valg som er viktig for å lykkes med endringene og måloppnåelse (Ibid). Det siste spørsmålet handler om informantens vurdering av kommunens strategiplan for en vellykket implementering av HP. Fem informanter mener at kommunens strategiplan er godt forankret. En informant sier at strategiplanen er tydelig. En annen mener at det er lagt ned mye arbeid i strategiplanen og ser ikke noen utfordringer med å komme i mål. To informanter sier de ikke kjenner til eller ikke satt seg inn i strategiplanen. Ingen av informantene mente at planen var uryddig. Nedenfor presenteres noen sitater:

E4: «Virker som TK har kontroll, det er dyktige og engasjerte folk som er med i HP, de har veldig bra opplegg for HP».

E6: «Strategiplanen er gjennomførbar, jeg ser ikke noe problem i at vi ikke skal komme i mål. Det jobbes mye for å lage gode planer. Man må tåle at det blir arbeidsomt i en periode».

Busch et al. (2007) beskriver hvordan alle organisasjoner trenger et ledelsessystem og at dette systemet må utarbeide strategiplaner for å lede og koordinere de andre systemene (atferdssystemet, transformasjonssystemet og koordineringssystemet). For at en organisasjonsendring skal bli vellykket må ledelsen i organisasjonen vektlegge informasjon, gode og solide rammer og nødvendige ressurser. Informantene mener at kommunens planer for implementering er gode. En informant sier at det legges ned mye arbeid i å lage gode planer i forbindelse med innføringsprosjektet. En annen informant berømmer de involverte som er hyret inn i HP og innføringsprosjektet, og jobben de utfører med utarbeidelsen av plan for implementeringen. Vi finner støtte for funnene hos Johnsen (1975), i teori om endring, som handler om hvordan organisasjonen skal søke å nå sine mål, *problemløsning*, og er avgjørende for ledelsesprosessen. Her nevnes rasjonelle prosesser, interaksjon mellom ulike interessenter og aktører og til slutt *søke- læreprosessen* som kan være preget av å finne tilfredsstillende løsninger ut fra den kompetanse og innsikt som finnes. Innføringsprosjektet har hentet medarbeidere fra egen organisasjon, TK, med den kompetanse og kunnskap innføringsprosjektet har behov for, for å utvikle plan for implementering og for å bistå ved på selve implementeringen. Andre aktører som kan nevnes er ansatte hos systemleverandør, EPIC (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). En av informantene pekte på betydningen av at planen var enkel, relevant og forståelig. Dette finner vi også støtte for hos Johnsen (1975) som sier at *språkskaping* et vesentlig perspektiv ved endringsledelse og for at samspillet skal fungere mellom aktørene, må de kommunisere med et felles språk.

4.2.1 Nærmere drøfting og konklusjon, tilgang til ressurser og rammer

Funn i min undersøkelse tyder på at delprosjektet for opplæring ses på som en betydelig og positiv ressurs. Delprosjektet har styrket rollen til mellomlederen som endringsagent via etablering av flere grupper og funksjoner som en planlagt strategi. I tillegg er informasjonen om HP lett tilgjengelig og dette vil på sikt ytterligere styrke mellomlederrollen og vil ha betydning for implementeringen (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). Busch et al. (2007) sier at for å skape endringer i atferdssystemet, her representert av mellomleder og medarbeidere, må det vanligvis innføres endringer i

strukturer, kontrollsystemer, rutiner og prosesser. Innføringsprosjektet har lagt ned et betydelig arbeide med selve journalløsningen noe som kan være et bilde på endret struktur da flere medarbeidere i kommunen har fått nye stillinger, nye roller og nye oppgaver. Opplæringsplaner i HR-portalen ble sett på som en god løsning og viktig ressurs av informantene. En av informantene påpekte at dette ga mulighet til å følge med utviklingen hos medarbeideren i forhold til opplæringen. Informant E8 pekte på at informasjonen om innføringsprosjektet og HP er lett tilgjengelig for alle. Noe som er med å påvirke medarbeiderne i implementeringsprosessen da de får teste sine verdier og kunnskap mot den planlagte endringen. Det gir rom for personlig påvirkning av fortolkningsprosessen slik at de kan føle å ha kontroll med situasjonen og skape en erkjennelse av fremtidige endringen og valgt strategi for implementering av endringen (Busch et al. 2007). Min konklusjon er at mellomleder opplever å ha tilgang på nødvendige ressurser og rammer for å gjennomføre endringsoppdraget. Informantene mener å finne tid til å ivareta rollen som endringsagent uten større utfordringer innenfor disse.

4.3 Støtte fra egen leder

iii. Opplever mellomleder støtte fra egen leder?

Jeg vil først rette søkelys på i hvilken grad informanten opplever at enhetslederen engasjerer seg i innføringsprosjektet og eventuelt på hvilken måte. Fem informanter sier at enhetsleder er engasjert i stor grad. En av disse forteller at enhetsleder informerer enheten og stiller spørsmål om HP. Fire av informantene oppgir årsaken til engasjementet fra enhetslederen å ligge i nye teknologien som kommer med HP og som vil forenkle organisering, drift og arbeidsprosesser ved enheten. To informanter sier at enhetsleder er engasjert i liten eller moderat grad. Den ene av informantene oppgir årsaken å være at enhetsleder mener at implementering av ny teknologi vil kreve ekstra ressurser i en overgangsfase og utfordringer dette fører med seg. Den andre informanten oppgir at enhetsleder viser manglende interesse, men at enhetsleder uttrykker at innføringsprosjektet er viktig ovenfor omgivelsene. En av informantene sier på generell basis at enhetslederne opplever at de ikke vet så mye om HP og at de mener at en må vente å se hva som kommer. Nedfor noen sitater fra datainnsamlingen:

E1: «Opplever det som moderat. Enhetsleder er uvillig til å bruke fagdager på HP, enhetsleder mener at HP bruker for mye ressurser fra enheten»

E2: «Enhetsleder er engasjert. Vil vite hva som skjer. Men det er mange som ikke skjønner hvordan dette blir til slutt, HP bygges jo fortsatt. Det er vanskelig å mene noe om noe man ikke kjenner så godt».

E4: «enhetsleder liker det som er nytt og spennende, nye teknologiske løsninger på hverdags utfordringer, gjelder også HP. Jeg opplever det som positivt»

E8: «veldig engasjert, jeg synes hun er en veldig god leder, hun er veldig raus og alltid positiv og det gjelder også HP. Hun er med å framsnakke HP og er fremoverlent»

Datainnsamlingen viser at de fleste informantene opplever at enhetslederen er engasjert og positive i innføringsprosjektet og viser interesse ved å ta opp HP som tema på møter ved enheten. Belegget i teorien for dette finner vi hos Hope (2015), som belyser mellomleders krevende rolle ved implementering av endring, der toppledelsen i organisasjonen introduserer retning og gir rammer, mens mellomleder skal mestre detaljene. Skal mellomleder mestre detaljene og endringen, trenger de ett rammeverk og for at endringen skal være vellykket må alle tiltak og funksjoner dekkes i rammeverket være. En av disse funksjonene er kommunikasjon. Om enhetsleder kommuniserte motstand mot endringen, ville det ha ført til utfordringer for mellomleder som endringsagent. Ulike roller eller funksjoner kan ikke stå alene uten at dette påvirker andre roller og funksjoner (Ibid). Videre finner vi støtte hos Johnsen (1975), som snakker om samspill, noe som er en avgjørende faktor for å utvikle felles forståelsesrammer hos aktørene i organisasjonen. Danne forståelse og aksept for organisasjonenes visjon, mål og midler. Enhetsleder kan ses på som en viktig aktør ved sørge for positiv kommunikasjon og samspill i organisasjonen. Noe som letter mellomleders oppdrag som endringsagent. Det andre spørsmålet i dette undersøkelsesområdet, er om informanten opplever at enhetslederen har en viktig rolle ovenfor deg som mellomleder i innføringsprosjektet og på hvilken måte? Fire informanter svarer at enhetslederen har en mindre viktig rolle ovenfor mellomleder i innføringsprosjektet. En begrunner dette med at enhetslederen er opptatt av daglig drift. En annen sier at enhetslederen ikke legger føringer for mellomlederen relatert til innføringsprosjektet. Informanten mener dette er gunstig i forhold til innføringen av HP slik at en fritt kan disponere sin kapasitet og tid. En informant vektlegger at ledelsen består av et team som står sammen, enhetsleder inkludert. Tre informanter sier at enhetsleder har en viktig rolle ovenfor mellomlederen. En av disse tre påpeker at det er viktig med forankring i alle ledd og at enhetsleder er støttende og

tilgjengelig når det er nødvendig. En informant vektlegger betydningen av at enhetsleder er støttende og hjelper med å holde fokus. En annen nevner betydningen av at enhetsleder legger til rette for at mellomlederen kan delta på nødvendige kurs og møter i innføringsprosjektet. En informant angir rollen til enhetsleder som nøytral til innføringsprosjektet. Se sitater:

E7: «Enhetsleder ønsker at vi er med på det vi kan være med på og legger til rette for at vi kan gjøre det. Enhetsleder tar opp HP på personalmøter. Enhetsleder er også en del av superbrukerne da hun må holde tema varmt».

E8: «Ja, egentlig, jeg trenger en som dytter litt borti og hjelper til å holde fokus, for det er mange baller i luften»

Svarene finner vi støtte for hos Balogun (2003) som belyser at toppledelsen, eller som i dette tilfellet, enhetsleder, ikke er i posisjon til hverken å fatte strategiske beslutninger alene eller å iverksette disse da mye av endringsprosessen forgår som sosiale prosesser utenfor toppledelsens eller enhetsleders direkte innflytelse. For å unngå at misforhold mellom det som er intendert fra toppledelsen og det som faktisk kan blir iverksatt, må enhetslederen bruke mye tid og ressurser for å tilrettelegge for at mellomleder får med seg intensjonen til den strategiske planleggingen. Utfordringen vil fortsatt være at mellomleder må fortolke strategiske planer opp mot sin egen virkelighet og tilpasses den til sin. Summen av dette beskriver hvor viktig mellomlederen er i endringsprosesser. Mellomlederen må rapportere til toppledelsen eller enhetslederen om hva og hvordan forhold påvirkes og hva mellomlederen selv mener bør gjøres (Hope, 2015).

4.3.1 Nærmere drøfting og konklusjon, opplevelse om støtte fra egen leder

Ifølge organisasjonsteori har mellomleder en betydelig rolle ved implementering av innføringsprosjektet, HP (Busch et al. 2007; Busch 2014; Hope, 2015; Irgens, 2011;). I datainnsamlingen ser vi at Innføringsprosjektet har inkludert mellomlederen i strategiplanene (Innføringsprosjektet for Helseplattformen.no, 2019, hentet mars 2021). TK og innføringsprosjektet er avhengig av mellomlederen som endringsagent. Funnene i undersøkelsen viser at hva enhetsleder kommuniserer til mellomleder og omgivelsene om innføringsprosjektet har stor betydning for hvordan mellomleder som endringsagent skal kunne utføre sitt oppdrag. Min konklusjon basert på funn i undersøkelsen tyder på at

informantene i de fleste tilfeller opplever god støtte fra enhetslederen i sin rolle som endringsagent.

5 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å analysere innsamlede data og å få frem fakta via funn i mine undersøkelsesområder og drøfte disse i forhold til relevant teori som jeg har presentert tidligere i oppgaven. Jeg har i denne studien undersøkt om mellomleder, som kritisk ressurs, opplever å ha tilgang på tilstrekkelige ressurser og støtte for å gjennomføre sitt endringsoppdrag som endringsagent ved implementeringen av HP i TK.

5.1 Problemstilling og hovedkonklusjon

Oppgavens problemstilling:

Opplever mellomlederen at en har fått tilstrekkelige ressurser og støtte for å gjennomføre sitt endringsoppdrag ved implementering av Helseplattformen i Trondheim kommune?

Gjennom denne masteroppgaven viser funn fra undersøkelsene at majoriteten av mellomledere og informanter i TK som deltok i undersøkelsene, per vinteren 2020/2021, at de får tilført tilstrekkelig støtte og ressurser for å utføre sitt endringsoppdrag. Det er imidlertid noen variasjoner fra enhet til enhet og fra mellomleder til mellomleder ut ifra hvilken rolle de har i implementeringsprosjektet. Min konklusjon, basert på funn fra de tre undersøkelsesområdene, er derfor at mellomleder har god rolleforståelse for sin rolle som endringsagent i prosjektet, får tilført tilstrekkelig med ressurser for å ivareta rollen og har nødvendig støtte fra leder for å gjennomføre sitt endringsoppdrag som endringsagent ved implementeringen av HP i TK.

5.2 Undersøkelsesområder, funn og delkonklusjoner

Undersøkelsesområdene er tidligere presentert detaljert i analysedelen og nedenfor vil jeg derfor kort oppsummere funn og konklusjoner som bygger opp under min hovedkonklusjon over.

i. Hvilken forståelse har mellomlederen om sin rolle i innføringsprosjektet?

i. Mellomlederen er en viktig strategisk ressurs og har en kritisk rolle i implementeringen av HP i TK. Men hvilken forståelse har mellomleder selv om sin rolle i innføringsprosjektet HP? Funn i undersøkelsene og analysen viser at mellomleder har en god forståelse for sin rolle i prosjektet. Min konklusjon for dette undersøkelsesområdet basert på dette er at mellomleder er bevisst sin rolle i innføringsprosjektet både som endringsagent og i balansen mellom det å være endringsagent og opp imot aktiviteter knyttet til daglig drift ved enheten.

ii. Hvilke ressurser og rammer opplever mellomlederen å ha tilgjengelig for å gjennomføre endringsoppdraget?

ii. Å håndtere daglig drift ble påpekt som en utfordring, men majoriteten opplevde at nødvendige ressurser og rammer var tilgjengelige for å ivareta dette på en god måte. Nok tid, læringsevne og datakunnskap sees på som viktige elementer for å ivareta rollen som veileder og motivator. Min konklusjon på dette undersøkelsesområdet er at mellomleder opplever å ha tilgang på nødvendige ressurser og rammer for å gjennomføre endringsoppdraget. Informantene mener å finne tid til å ivareta rollen som endringsagent uten større utfordringer innenfor disse.

iii. Opplever mellomlederen støtte fra egen leder?

iii. Funn i undersøkelsen viser at informantene opplevde støtte fra sin leder (enhetsleder) ved at leder omtalte innføringsprosjektet positivt til omgivelsene og medarbeiderne samt støttet og veiledet mellomleder når det var nødvendig. Informantene vektla at leder lot mellomleder lede seg selv uten at enhetsleder blandet seg i prioriteringene til mellomleder og dermed fikk muligheten til å jobbe selvstendig og disponere sin egen tid. Min konklusjon basert på funn i undersøkelsen for dette undersøkelsesområdet viser at informantene opplever god støtte fra enhetslederen i sin rolle som endringsagent.

5.3 Konklusjon kommentert

Mine funn viser at informantene er bevisst sin rolle og vektla de menneskelige aspektene som å veilede, motivere og støtte sine medarbeidere som en viktig oppgave som endringsagent i innføringsprosjektet, HP. Et annet viktig punkt ved rollen som endringsagent som ble trukket frem, er ansvaret for å videreformidle informasjon til sine medarbeidere ved å skape en felles forståelse for vedtatt strategiplan i TK for en vellykket implementering av HP. En stor del av informantene anså de organisatoriske oppgavene som vesentlig, som å koordinere og planlegge implementeringen av endringen og på samme tid håndtere daglig drift på en god måte.

Innføringsprosjektet ble i seg selv sett på som en viktig ressurs av informantene. Her ble medarbeidere og andre aktører i organisasjonen som har roller som superbrukere, deltar i fagfagekspertgrupper og ressursgrupper tillagt stor betydning som ressurs. Lett tilgjengelig informasjon ble også sett på som en ressurs. Når det gjaldt tid, mente informantene at det var opp til mellomlederen selv å rydde seg plass, slik at tid til implementeringen kunne bli prioritert. På den annen side viste min undersøkelse at informantene fryktet at de ikke fikk nok tid til å veilede og støtte sine medarbeidere ved selve oppstarten av HP. De pekte på mange ulike utfordringer med daglig drift, datakompetanse og språkforståelse hos medarbeidere. Min undersøkelse viser imidlertid at informantene opplever nødvendig støtte fra egen leder. Halvparten mente at egen leder viste støtte ved å gi avdelingslederen frihet. Noe informantene opplevde som gunstig i forhold til sin oppgave som endringsagent og lede seg selv. Under halvparten av informantene anså egen leder som viktig i forholdt til veiledning, oppmuntring og hjelp til å holde fokus på sin oppgave som endringsagent. Implementeringen av HP i TK, med intensjonen om en sømløs helsetjeneste, oppover og nedover i helse- og omsorgssektoren, i tråd med målbildet én innbygger – en journal, er mellomlederen en kritisk ressurs for en vellykket måloppnåelse. Funnt i gjennomføringen av min masteroppgave bekrefter opprinnelig antagelse; mellomleder som kritisk ressurs ved implementering av HP i TK og viser hvilken betydelig rolle mellomlederen har for målrealiseringen, en vellykket implementering av HP i TK. Det er derfor positivt at mellomleder oppfatter å kunne ivareta sin rolle innenfor gitt rammeverk.

5.4 anbefalinger og refleksjoner

Min intensjon med oppgaven var å belyse mellomleders sentrale rolle ved radikale endringer som endringsagent, og betydningen av tilførsel av tilstrekkelige ressurser samt viktigheten av å involvere mellomlederen i strategiprosessen. Tidlig involvering, nok tid og ressurser er avgjørende for å kunne håndtere balansen i aktiviteter knyttet til dagligdrift og oppdraget som endringsagent på en god måte. Innføringsprosjektet HP har hittil lagt ned betydelige ressurser i arbeidet med dette. Jeg har observert at HP i den senere tid har rekruttert flere ressurser som instruktører som skal bistå med opplæring og veiledning. Mine funn støtter opp rundt dette ved at majoriteten av informantene oppfatter å få tilført tilstrekkelig med ressurser for å håndtere denne balansen. Informantene poengterer imidlertid viktigheten av at dette vedvarer over tid gjennom prosjektet og justeres etter hvert som behovene endrer seg. Forståelsen og kunnskapen om dette vil ha stor verdi og betydning for andre lignende store endringsprosjekter, men også i fortsettelsen av Innføringsprosjektet til HP. Som en videreføring av mine undersøkelser anbefaler jeg en bredere og dypere forskning på mellomlederrollen i endringsprosjekter og balansen med oppgaver knyttet til daglig drift. Dette som et bidrag til å utvikle gode strategiprosesser og for å sikre vellykkede implementeringer av radikale endringer i organisasjoner. Gjennom mitt forskningsarbeid har jeg reflektert mye over min egen rolle som tidligere mellomleder og det har vært en styrke i arbeidet at jeg selv har stått operativt i disse ressursutfordringene rundt endringsprosesser og daglig drift. Med tilgang på mer tid hadde jeg med fordel kunnet knyttet tettere kontakt med Implementeringsprosjektet HP. Det ville ha medført større grad av innsyn i prosjektets rammebetingelser og hvordan disse igjen påvirker mellomlederen sin rolle og ressurstilgang. Videre kunne jeg tilegnet meg ytterligere informasjon i offentlige plandokumenter hos TK for få en bedre oversikt over kommunen sine prosesser og rammebetingelser inn mot HP, både hos kommuneadministrasjonen og formannskapet. Det ville vært relevant å se på dette helt fra eksponeringsfasen, til vedtak om å tilknytte seg HP, samt strategiplanene for innføringen. Jeg kunne også ha benyttet meg av flere offentlige utredninger om forløpet til målbildet, og innhentet flere opplysninger og kunnskap om systemleverandøren til HP, EPIC, og deres leveranseplaner. Tid og kapasitet setter imidlertid sine begrensninger for en slik forskning og jeg måtte forholde meg til både størrelse og tidsaspektet som en masteroppgavebesvarelse gir.

Referanseliste

- Arygris, C. og Scön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publ. Comp.
- Blaikie, N. og Priest, J. (2018). *Designing social research. The Logic of Anticipation*. Third Edition. Polity Press
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 6. utg. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.E., og Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Burns, T. og Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovations*. Chicago, IL: Quadrangle Books
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Marked Structure*. Cambridge, MA: MIT Press
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., og Aars, P. (2016). *Forvaltning og politikk*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Goleman, D., Boyatzis, R. Og McGee, A. (2002). *Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press
- Hatch, M.J. (2001). *Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Irgens, J.E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjoner og endringsledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johnsen, E. (1975). *Teorien om ledelse*. København: Nyt nordisk forlag
- Johnsen, Å. (Red). (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J.P. (2002). *The hart of Change*. Boston: Harward Business School Press

- Kotter, John P. og Schlesinger, Leonard A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal
- Kvale, S og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal norske forlag
- March, J.G. (1995). *Fornuft og Forandring*. København: Samfundslitteratur
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. 2. opplag. Bergen: Fagbokutvalget
- Merriam, S. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass
- Miles, M.B. og Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2. utg. New York: The Free Press
- Ragin, C.C. og Becker, H.S. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University press
- Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkning ved tusen-årsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag
- Schultz, M. (1993). *Kultur i organisasjoner. Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag
- Schwandt, T.A. (2001). *Dictionary of Qualitative Inquiry*. 2. utg. London: Sage
- Scott, W.R. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. 3. utg. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. 2. utg. New York: Currency/Doubleday
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage.
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2. utg. London: Sage

Yin, K. R. (2018). *Case study research: design and methods*. 6. utg. London: Sage

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organization*. 8. utg. New York: Pearson

Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Massachusetts: Blackwell

Nettsted:

Balogun, J. (2003). *From blaming the middle to harnessing its potential: "Creating change intermediaries"*. *British Journal of Management*, 14 (1), s. 69-83.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

Balogun, J. og Johnson, G. (2004). *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*. *Academy of Management Journal*, 47(4), s. 523-549.

<https://doi.org/10.2307/20159600>

Dent, E.B., og Goldberg, S.G. (1999). *Challenging «Resistance to Change»*. *The journal of Applied Behavioral Science*. Washington, USA

<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4733/1/Leadership%20The%20Power%20of%20Emotional%20Intelligence.pdf>

Eilam, G. og Shamir, B. (2005). *Organizational change and self-concept threats. A theoretical perspective and a case study*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (4): 399-421.

<https://doi.org/10.1177%2F0021886305280865>

Finansdepartementet. (2017). *Perspektivmeldingen. Om prioriteringer og effektivisering i offentlig sektor*. (Meld. St. nr. 29 (2016-2017)).

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/sec9>

Floyd, S.W. og Wooldridge, B. (1997). *Middle management`s strategic influence and organization performance*. *Journal of management Studies*, 34 (3), s. 465-485.

<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>

Floyd, S.W. og Wooldridge, B. (1992) *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note*. *Strategic management journal*. Volume 13, Issue: Special. Side 153-167.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>

Helse- og omsorgsdepartementet. (2009). *Samhandlingsreformen – Rett behandling - på rett sted - til rett tid*. (St. meld. nr. 47 (2008-2009)).

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009/id567201/>

Helse- og omsorgsdepartementet. (2012). *Én innbygger – én journal*. (Meld. St. nr. 9 (2012)).

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-9-20122013/id708609/?ch=1>

Helseplattformen.no (2019). *Bakgrunn for Helseplattformen*. Hentet 02. april 2021 fra <https://helseplattformen.no/bakgrunn-for-helseplattformen>

Innføringsprosjekter for Helseplattformen.no. (2019). Hentet 30. april fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helseplattformen-innforing/om-prosjektet/organisasjonsutvikling>

Huy, Q.N. (2002). *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers*. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69. <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.2307%2F3094890>

Kommuneloven. (1992). Lov om kommuner og fylkeskommuner. (LOV-2021-04-23-24) <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83?q=kommuneloven>

Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2014). *Kriterier for god kommunestruktur*. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/rapporter/kriterier_for_god_kommunestruktur_rettet.pdf

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (Meld. St. nr. 27 (2015-2016)). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>

Personopplysningsloven (2018) *Lov om behandling av personopplysninger*. Tilgjengelig fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/*

Pettersen, R.S., Giæver, F. og Wennes, G. (2012). *Mellomleders rolle i en omstillingsprosess*. *Psykologisk tidsskrift*. Nr. 3, 8-13 https://www.academia.edu/4464750/Mellomleders_roller_i_en_omstillingsprosess

Piderit, S. K. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward An Organizational Change. I: *Academy of Management Review*, 25(4), s. 783-794 [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgPsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20\(2000\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgPsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20(2000).pdf)

Trondheim.kommune.no. *Prosjekt helhetlig ledelse – styrende dokumenter*. Hentet 19. mars 2021 fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/mal-og-rammer/styrende-dokumenter>

Trondheim.kommune.no. (2020). *Helseplattformen*. Hentet 02. april fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/utvalgt/andre-omrader/prosjekter-og-programmer/helseplattformen/>

Ruleau, L. og Balogun, J. (2011). *Middle Managers, Strategic sensemaking, and Discursive Competence*. *Journal of Management Studies* 48:5. [doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x)

Schnake, M., M.P., Dumler og Cochran, D.S. (1993). *The relationship between “traditional” leadership, “super” leadership, and organizational citizenship behavior*. *Group Organization Management*, 18(3), 352-367.
<https://doi.org/10.1177%2F1059601193183006>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Tidslinje Helseplattformen

Tidslinje for innføring

Tidslinjen under viser den planlagte innføringen av Helseplattformen i sykehus, i kommuner, hos fastleger og hos avtalespesialister i Midt-Norge.

Publisert 15.10.2019 / Sist oppdatert 28.01.2021

Forberedelsesfase april-august 2019

I denne fasen ble innføringsprosjektet planlagt i detalj. Her ble prosjektteamene og beslutningsstrukturene bygd, Epic lærte mer om norsk helsejente og kartleggingen av eksisterende systemer ble ferdigstilt. Flytting av data (migring) ble planlagt, fagekspertene ble mobilisert fra driftsorganisasjonene og ansatte i prosjektet rekruttert. Dessuten fortsatte den viktige oversettelsesjobben, utviklingen av særnorsk funksjonalitet startet og prosjektledelsen fikk opplæring.

Utviklingsfase november 2019-høst 2020

I utviklingsfasen ble det gjennomført omfattende arbeid med standardisering i helsetjenesten i regionen. I prosjektet ble det arbeidet med standardisering av det helsefaglige innholdet. Viktige oppgaver i perioden var design av arbeidsflyt, planlegging av testfase og opplæringsaktiviteter, og å starte rekrutteringen av superbrukere av systemet. Prosjektet samarbeider tett med nasjonale aktører om pasientportal, kodeverk, terminologi og legemidler, og det ble oppnådd god fremdrift på flere av disse områdene.

Tidslinje for innføring

Spesifiseringsfase august 2019-november 2019

Her foregikk opplæringen og sertifiseringen av prosjektteamene. Oppsettet av løsningen ble besluttet i samspill mellom fagekspertene og prosjekt og de overordnede prinsippene ble fastlagt. Brukerpanelet ble etablert, og det innledende arbeidet startet med design av arbeidsflyt. Omfanget av integrasjoner ble besluttet og teknisk plattform klargjort for installasjon.

Test- og godkjenningssfasen januar 2021 - desember 2021

I testfasen gjennomføres test av arbeidsflyt, integrasjoner og konverterte data. Helseplattformen har et svært omfattende opplegg for testing og godkjenning. Samtidig planlegges og forberedes produksjonssetting - eller "go-live" - detaljert. Det legges planer for sluttbrukeropplæring og opplæringsmaterieell ferdigstilles. Forberedelsene er organisert i et eget nettverk med nøkkelpersoner fra hver av innføringsorganisasjonene og prosjektledelsen. Ved utgangen av året skal all nyutvikling av spesialtilpasset, "norsk" innhold være levert fra Epic. Alle integrasjoner skal være på plass og all bygging ferdigstilles slik at løsningen kan gjøres klar for opplæring.

Opplæringsfase desember 2021-mai 2022

Det er perioden der sluttbrukeropplæring starter. IAM-løsningen for identitets- og tilgangsstyring skal ferdigstilles og arbeidet med bygging, testing og integrasjoner slutført. Det kjøres generalprøver for teknisk oppsett og arbeidsprosesser. Utover våren vil forberedelsesarbeidet bli stadig mer omfattende og involvere stadig flere ansatte.

En journal for hele helsetjenesten i Midt-Norge fra 2022

Innbyggerne i Midt-Norge får en ny pasientportal og opplever en mer helhetlig helsetjeneste.

Produksjonssetting fra ca. 1. mai 2022

Nå starter utrulling av det nye systemet. Først ute er St. Olavs hospital, Trondheim kommune samt to fastlegekontor i Trondheim. Parallelt med innspurten her har forberedelsene pågått i Helse Nord-Trøndelag og Helse Møre og Romsdal, med omliggende kommuner og fastleger. Disse følger etter seks og tolv måneder senere, i 2022 og 2023. Kommunene i regionen kobles på etter en egen plan. Det gjøres fortløpende feilrettinger. Systemet optimaliseres og stabiliseres.

Vedlegg 2 – Intervjuguide:

Intervjuguide

Åpningsspørsmål:

- 1a) Hvilken utdanning har du?
- 1b) Hvor lenge har du jobbet ved denne enheten?
- 1c) Har du hatt samme rolle hele tiden?
- 1d) Har du erfaring fra andre enheter?
 - Hvilken stilling hadde du da?

Om Helseplattformen:

- 2a) Hva har du mottatt av informasjon om Helseplattformen?
- 2b) Hva oppfatter du er utfordringene Helseplattformen skal løse?
- 2c) Hva mener du vil være de største fordelene med innføringen av Helseplattformen?
- 2d) Opplever du å ha god kunnskap om Helseplattformen?
- 2e) Hva mener du vil være de største utfordringene med innføringen av Helseplattformen?

Din rolle:

- 3a) Har du som mellomleder rolle som superbruker eller fagekspert i forbindelse med innføringen av Helseplattformen?
- 3b) Kan du beskriv hvordan du oppfatter din rolle som mellomleder i innføringsprosjektet med noen ord.
 - Opplever du din rolle som mellomleder som spennende? (ja/nei)
 - På hvilken måte?

3c) Hvilken informasjon om rollen din har du mottatt fra innføringsprosjektet?

3d) Hvordan er denne informasjonen formidlet til deg (via leder, på møter/allmøter, via internett, annet)?

3e) Er denne informasjonen om din rolle (motivator og mellomleder) tilstrekkelig, hvis ikke, hvilke tiltak bør treffes for å øke rolleforståelsen?

3f) Hvilke utfordringer med rollen ser du i det å skape engasjement hos superbrukere og medarbeidere i forbindelse med innføringsprosjektet?

3g) Hva mener du er viktige faktorer for å skape engasjerte superbrukere og medarbeidere ved din enhet i forbindelse med innføringsprosjektet?

3h) I hvilken grad opplever du at superbrukere og medarbeidere er engasjerte i innføringsprosjektet?

3i) I hvilken grad opplever du at enhetsleder er engasjert i innføringsprosjektet?
- På hvilken måte?
- Hvordan kommer dette til uttrykk?

3j) Opplever du at enhetsleder har en viktig rolle ovenfor deg i innføringsprosjektet?
- På hvilken måte?

Rammevilkår:

4a) Hvilke tiltak er iverksatt for at du skal få satt av nok tid til å ivareta dine oppgaver i forbindelse med innføringsprosjektet?

4b) Hvilke utfordringer ser du i forhold til å følge opp innføringsprosjektet i det daglige?

4c) Hvilken type støtte og support stilles til disposisjon for innføringsprosjektet ved din enhet?
- Opplever du at denne støtten er tilstrekkelig?
- Kan du gi noen eksempler?

4d) Hvordan skal opplæringen ved implementeringen foregå?

Til slutt:

5a) Hva mener du er den største hindringen for å få utført endringsoppdraget som mellomleder?

5b) Hva er din vurdering av kommunens strategiplan for en vellykket implementering av Helseplattformen?

5c) Er det noe mer du vil trekke frem?
- Er det noe som er uklart?

Jeg vil takke for ditt bidrag. Om det skulle være noe, ta gjerne kontakt. Du kan treffe meg på mail eller telefon.

Vedlegg 3 – Invitasjon om deltakelse i forskningsprosjekt:

Vil du delta i forskningsprosjektet om innføring av Helseplattformen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke måloppnåelse med innføringsprosjektet av Helseplattformen i Trondheim kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med mastergradsstudiet, *Master of Public Administration* ved Handelshøyskolen i Trondheim NTNU, ønsker studenten å undersøke om mellomledere ved helse- og omsorgsenhetene i Trondheim kommune får tilført de nødvendige ressursene og støtten de trenger for å være den ressurspersonen de er tiltenkt i forbindelse med innføringen av Helseplattformen. Forskningsspørsmålene i undersøkelsen vil være om mellomleder får tilstrekkelig informasjon, kompetanse og tid for å gjennomføre sitt endringsoppdrag. Datasamling vil bli utført ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse med intervju av ca. 12 til 14 informanter som til daglig jobber ved helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU og undertegnende er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din enhet er trukket ut til å bli med i forskningsstudien. Henvendelsen er basert på at dataen som blir samlet inn skal være representerte fra de ulike omsorgstilbudene i Trondheim kommune. Henvendelse skjer via enhetsleder, som sørger for at henvendelsen når deg som informant. I alt vil fem til seks forskjellige enheter i kommunen bistå med til sammen 12 til 15 informanter til intervjuet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen blir utført som et intervju, varighet ca. 1 time. Tema er om innføringsprosjektet Helseplattformen, mellomleder som ressursperson og rammevilkårene for denne. For å få et best mulig resultat av informasjonen intervjuene gir vil den bli gjort via lydopptak i tillegg til notater.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved NTNU kan det være veileder som har tilgang til data tillegg til meg. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil navn og kontaktopplysning bli

erstattet med en kode fortløpende, som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data og vil være kryptert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen 31.01.21. Lyddopptak og skriftlig data vil bli slettet fra sine lagringsplattformer innen 22.04.21.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU, ved prosjektansvarlig/student Monika Krutvik via mail; monikk@stud.ntnu.no eller mobil; 90 04 18 11. Eller veileder for prosjektansvarlig/student, Trond Stiklestad, via mail; trond.stiklestad@ntnu.no eller via mobil; 99 58 38 10.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen. Kontaktinformasjon via mail; thomas.helgesen@ntnu.no

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

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

Med vennlig hilsen

Trond Stiklestad
(veileder)

Monika Krutvik
(student)

Vedlegg 4 – NSD Personvern

NSD Personvern

20.11.2020 07:28

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 364510 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.11.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 22.04.2020. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lise A. Haveraaen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

