

Arild Hansten

Kjennetegn ved organisasjonsendring:

En kvalitativ studie om hvorfor det er utfordrende å lykkes med organisasjonsendring i en offentlig virksomhet

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Emil André Røyrvik

August 2023

Arild Hansten

Kjennetegn ved organisasjonsendring:

En kvalitativ studie om hvorfor det er utfordrende å lykkes med organisasjonsendring i en offentlig virksomhet

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Emil André Røyrvik

August 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er utfordringer knyttet til det å lykkes med organisasjonsendringer. Målet har vært å kunne identifisere forhold som har hatt både positiv og negativ innvirkning på en organisasjonsendring i Digitaliseringsdirektoratet. Det for å bidra til å kunne lykkes bedre i kommende omorganiseringer.

I oppgaven ble det valgt en fenomenologisk tilnærming med semistrukturerte intervjuer som kvalitativ metode for å finne svar på problemstillingen *Hva kjennetegnet organisasjonsendringen i Digdir?* Det ble foretatt både gruppe – og en-til-en intervjuer.

Funnene fra masteroppgaven viser at det ble skapt god forståelse for omorganiseringen i forkant av prosessen. Likevel mente mange at det fortsatt var sterkt innslag av «silobasert organisering» etter endringen. Videre at involveringen kunne vært bedre, det burde vært satt av mer ressurser til avsatt i endringsfasen og at involveringen fra toppledelsen ikke var optimal. Det ble også registrert en viss motstand med innslag av endringskynisme.

Et læringspunkt kan være at tiden for de store omorganiseringssjessene er historie. I fremtiden vil det være bedre å foreta mindre organisasjonsendringer, bruke tilstrekkelig med ressurser på disse, ha god involvering og få de til å virke i organisasjonen før nye iverksettes.

Abstract

The topic of this thesis is challenges linked to succeeding with organizational changes. The aim has been to be able to identify conditions that have had both a positive and negative impact on an organizational change in the Norwegian Digitalisation Agency. This is to contribute to being able to succeed better in upcoming reorganisations.

In the thesis, a phenomenological approach with semi-structured interviews was chosen as a qualitative method to find answers to the issue: What characterized the organizational change in Digdir? Both group and one-to-one interviews were conducted.

The findings from the master's thesis show that a good understanding of the reorganization was created in advance of the process. Nevertheless, many believed that there was still a strong element of "silo-based organisation" after the change. Furthermore, that the involvement could have been better, more resources should have been set aside for the change phase and that the involvement from top management could have been better. A certain resistance with an element of cynicism about change was also recorded.

A learning point may be that the time for major reorganization processes is history. In the future, it will be better to make smaller organizational changes, spend sufficient resources on these, have good involvement and make them work in the organization before new ones are implemented.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven startet allerede våren 2022. Det har vært flott å kunne skrive en masteroppgave med utgangspunkt i egen arbeidsplass – Digitaliseringsdirektoratet.

Først vil jeg takke alle informantene som har stilt opp til intervju. I tillegg takk til alle kollegaer som har vist interesse for temaet og problemstillingen i oppgaven. Jeg har fått mange gode innspill underveis i skrivingen. Takk også til Digitaliseringsdirektoratet som har gitt med tid og ressurser til å kunne gjennomføre dette deltidsstudiet.

Takk til Åsmund for å ha lest korrektur og til Ingvild for gode tips og råd underveis.

Takk til Emil André Røyrvik for meget god veiledning og gode samtaler i løpet av skriveprosessen.

Sist, men ikke minst, takk til min kone Torill som har vist stor tålmodighet og støtte underveis i studiet. Særlig det siste året med masteroppgaven, hvor jeg titt og ofte har søkt tilflukt på loftet.

Innhold

1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Avgrensing	9
2. Organisasjonsendringen i Digitaliseringsdirektoratet	10
2.1 Mål for organisasjonsendringen.....	10
2.2 Organisering av arbeidet	11
2.3 Tidsplan	12
2.4 Resultat av organisasjonsendringen og nytt organisasjonskart	14
3.0 Teori.....	16
3.1 Begreper	16
3.1.1 Organisasjonsendring vs organisasjonsutvikling	16
3.1.2 DevOps	17
3.2 Faktorer påvirker organisasjonsendringer positivt og negativt.....	18
3.2.1 Feilfaktorer ifm. organisasjonsendringer	18
3.2.2 Kritiske suksessfaktorer.....	20
3.3 Motstand mot organisasjonsendring	23
3.4 Ledelse i organisasjonsendring.....	26
3.5 Hovedtrender innenfor organisasjonsutforming	29
4. Metode	31
4.1 Datainnsamling.....	32
4.1.1 Fokusgrupper og dybdeintervju	32
4.1.2 Utvalg og rekruttering av informanter	32
4.1.3 Intervjuguide	33
4.1.4 Gjennomføring av intervju	34
4.1.5 Dataanalyse	35
4.1.6 Dokumentstudier.....	36
4.2 Kvaliteten på dataene	37
4.2.1 Validitet	37

4.2.2 Pålitelighet.....	37
4.2.3 Generaliserbarhet	37
4.3 Forforståelse og egen rolle.....	38
4.3.1 Forforståelse.....	38
4.3.2 Egen rolle.....	39
5. Empiri og presentasjon av funn.....	39
5.1 Organisasjonsendringen gikk ikke langt nok	40
5.2 Det var åpenbart for alle at det kom en organisasjonsendring	43
5.3 Hva påvirket organisasjonsendringen negativt	44
5.3.1 Lav involvering.....	44
5.3.2 Mangel på ressurser til implementering av organisasjonsendringen	46
5.3.3 Lav involvering fra toppledelsen	47
5.4 Motstand	49
5.5 Ledelse.....	52
5.6 Fortsatt dårlig samhandling i Digdir etter omorganiseringen	54
6 Analyse og diskusjon	57
6.1 Hva påvirket organisasjonsendringen positivt og negativt	57
6.1.1 Det ble etablert god forståelse for endringen.....	57
6.1.2 «Silobasert» organisering.....	58
6.1.3 Manglende adekvat, aktiv og tidlig involvering.....	61
6.1.4 Ikke nok ressurser i endringsfasen	62
6.1.5 Manglende forpliktelse, involvering og deltakelse fra toppledelsen	63
6.2 Hvilken betydning hadde motstand å si for gjennomføringen av organisasjonsendringen	64
6.2.1 Motstand med innslag av endringskynisme.....	64
6.3 Hvilken betydning hadde lederstil å si for gjennomføringen av organisasjonsendringen	66
6.3.1 Styrende lederstil	66
7. Konklusjon	68
7.1 Oppsummering og konklusjon.....	68
7.2 Mulige svakheter ved studien	69
Litteratur.....	70

Sentrale begreper.....	74
Vedlegg.....	75

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

På slutten av det forrige århundret og de første tjue årene av dette århundret har vært preget av hyppige endringer av organisasjoner. Den globale økonomien og teknologisk utvikling er drivere for omorganiseringer. De siste årene med Covid, krigen i Ukraina og nå energikrisen, har påvirket hele verdensøkonomien. Kostbar energi gjør at flere nå må vurdere hvordan virksomheten er organisert. I det offentlig har dette vært særlig eksponert de siste årene ved sammenslåing av kommuner og fylkeskommuner. Det spesielle er at flere av disse nå går på en ny runde med organisasjonsendringer, for å reversere det som ble iverksatt av forrige regjering. Det vil si at noen av de nye fylkeskommunene skal oppløses, ref. det som nå skjer i Viken fylkeskommune (Stensrud, 2022).

Omorganiseringer er en kompleks øvelse. Christine Meyer måtte gå av som direktør i Statistisk sentralbyrå grunnet en feilslått omorganiseringsprosess (Strønen, A, Lydersen, T, Sættem, J & Omland, E, 2017). Hun som er professor i strategi ved Handelshøyskolen i Bergen, og har publisert flere artikler om endring, skulle ha de beste forutsetninger til å gjennomføre en slik prosess. Hvorfor er det så vanskelig å lykkes med denne type endringer? Forskerne Parker og Grandy (2009) påpeker at så mange som 70-75 % av alle endringsprogram feiler.

Fenomenet som skal studeres i denne masteroppgaven, har sitt utspring i organisasjonsendringen av Direktoratet for IKT og forvaltning (Difi). De ble slått sammen med Altinn- avdelingen fra Brønnøysundregistrene 1. januar 2020. Den nye institusjonen fikk navnet Digitaliseringsdirektoratet (Digdir). I direktoratet ble det gjennomført en organisasjonsendring i 2021 som er fenomenet i oppgaven. Hvilke faktorer er det som gjør at vi ikke lykkes med endringer? Dette er det interessant å forske på, fordi slike endringer krever store ressurser både økonomisk og personellmessig

Organisasjonsendringer eller bare endringer er et tema som det skrives mye om i forskningslitteraturen. At omstillinger er vanskelig, er ikke noe nytt. Machiavelli omtalte temaet på 1500-tallet i boken Prinsen (Machiavelli, 1532):

„there is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct, nor more doubtful in its success, than to set up as leader in the introduction of changes.”

Organisasjonsutvikling som begrep kan spores tilbake til 1940 - 1950 tallet der tyskeren Kurt Lewin konseptualiserte sin tre stegs modell for sosial endring i boken *Field theory in social science* (1951). I nyere tid har fire irske forskere (Dempsey, Geitner, Brennan & McAavoy, 2022, 85-93) studert suksess- og feilfaktorer ifm. omorganiseringer. De har foretatt en systematisk gjennomgang av litteratur fra 2006 til 2021. De har listet opp mange faktorer som bidrar til at organisasjonsendringer lykkes og ikke lykkes. Deretter vil motstand mot endringer bli belyst (Kotter og Schlesinger, 2008). Ledelse eller endringsledelse er sentralt når omorganiseringsprosesser skal studeres. Andre har studert (Scott, 2003, s. 47) hvilken lederstil som skal til for å få gjennomført endringer. I tillegg er det greit med en begrepsavklaring. Hva er temaet: Organisasjonsutvikling, omstilling, endring, organisasjonsendring eller omorganisering? De ulike begrepene har forskjellige nyanser. I oppgaven er begrepet organisasjonsendring valgt. Organisasjonsendring ses på som en spesifikk type hendelse som endrer en organisasjons form, kvalitet og karakteristika over tid (Unger, C., Mosley D., William, E., og Maes, D, 2021).

1.2 Problemstilling

Oppgavens tema er organisasjonsendringer i offentlig sektor, med særlig vekt på positive og negative faktorer, motstand mot endring og ledelse. Problemstillingen i oppgaven er som følger:

Hva kjennetegnet gjennomføringen av organisasjonsendringen i Digdir?

Dette er en bred problemstilling som vil kunne belyses fra flere ulike hold. For å konkretisere faktorene som er relevante for denne oppgaven har jeg valgt ut tre forskningsspørsmål. Disse vil kunne hjelpe meg å svare ut den overordnede problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1: Hva påvirket organisasjonsendringen positivt og negativt?

Dette spørsmålet har som hensikt å ta et overordnet perspektiv på omorganisering. For å se nærmere på suksessfaktorer er Kotter (2012) brukt som utgangspunkt. Han lister opp åtte

suksesskriterier for å lykkes med omorganiseringer. Det er blant annet å utforme en visjon, etablere forståelse for at endring må skje, etablere en retningsgivende koalisjon, forankre iverksatte endringer med flere. I tillegg har en fersk artikkel (Dempsey et al., 2022) foretatt en gjennomgang av litteratur på området som belyser feilfaktorer ved omorganiseringer. Øverst på sin liste har de bruk av standardiserte konsept, ikke sette av nok tid og ikke samsvar mellom verdiene i endringen og verdiene til virksomheten.

Forskningsspørsmål 2: Hvilken betydning har motstand å si for gjennomføring av organisasjonsendring?

Under dette spørsmålet vil perspektivet snevres noe inn og det settes søkelys på motstand til endring. Forfatterne (Dent og Goldberg, 1999) gjennomførte en undersøkelse av hvordan motstand til endring hadde blitt et konsept ved å studere fem kjente lærebøker i ledelse. Det gir en oversikt over de mest kjente årsakene som påvirker motstand mot endring.

Forskningsspørsmål 3: Hvilken betydning har lederstil å si for gjennomføring av organisasjonsendring?

Ledelse er et sentralt tema i faget Organisasjon og ledelse. Det er derfor interessant å koble ledelse til omorganiseringer. Her blir det naturlig å komme inn på definisjonen av ledelse (Yukl, 1999, s.286). Videre vil forskjellene mellom leadership og management være et sentralt tema, som er belyst med utgangspunkt i Geller (2003).

1.3 Avgrensing

I denne masteroppgaven vil det ikke bli tatt stilling til hvorvidt organisasjonsendringen i Digdir var vellykket eller ikke. Det vil være en mere omfattende øvelse og kunne være tema for en masteroppgave alene. Men i omtalen av de sider ved omorganiseringen, der måloppnåelsen kunne vært bedre, vil årsakene til at dette gikk mindre bra, bli berørt.

Intervjuene ble foretatt i januar og begynnelsen av februar måned i 2023. Det var et år etter organisasjonsendringen trådte i kraft. Det er derfor et øyeblikksbilde av hvordan endringen ble oppfattet av informantene. Endringer tar ofte tid å få på plass i en organisasjon. Det kan

være at tilbakemeldingene fra informantene hadde vært mer positive om intervjuene hadde blitt gjennomført et halvt år senere.

2. Organisasjonsendringen i Digitaliseringsdirektoratet

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) ble etablert 1. januar 2020 ved en sammenslåing av det tidligere Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) og Altinn som hadde vært en del av Brønnøysundregistrene (BR). Ambisjonen til daværende næringsminister Nikolai Astrup var at Norge skulle bli ledende i verden på digitalisering av offentlige tjenester (Digdir, u.å., Om oss, avsnitt 2 og 3). I tillegg ble deler av Informasjonsforvaltningsmiljøet ved BR også med inn i det nye direktoratet. To avdelinger fra gamle Difi ble ikke med i det nye direktoratet, men ble en del av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. I det nye Digitaliseringsdirektoratet bestod den gamle strukturen fra Difi. Med samme toppledelse og resterende avdelinger. Altinn ble flyttet «på rot» fra BR og ble til avdeling Digitalisering innad i det nye Digdir. Digitaliseringsdirektoratet har sine medarbeidere fordelt på tre kontorsteder: Oslo, Leikanger og Brønnøysund. Til daglig er jeg seniorrådgiver i avdeling Brukeropplevelse og datadeling i Brønnøysund. I perioden 2015- 2021 var jeg seksjonsleder i denne avdelingen, som har ansvar for utvikling og drift av Altinn. Jeg hadde ikke noen sentral rolle i omorganiseringen, mer om min rolle i metodekapittelet.

2.1 Mål for organisasjonsendringen

Planen var å komme i gang med en strategiprosess våren 2020 med en påfølgende organisasjonsendring. Som kjent fikk vi Covid-19 i mars 2020, disse planene ble derfor satt på vent. Arbeidet med strategi og visjon for direktoratet ble ikke slutført før påske i 2021. Etter påske kom organisasjonsendringsprosessen i gang. Den hadde følgende målsettinger (Sare,2021, lysark 2 og 3):

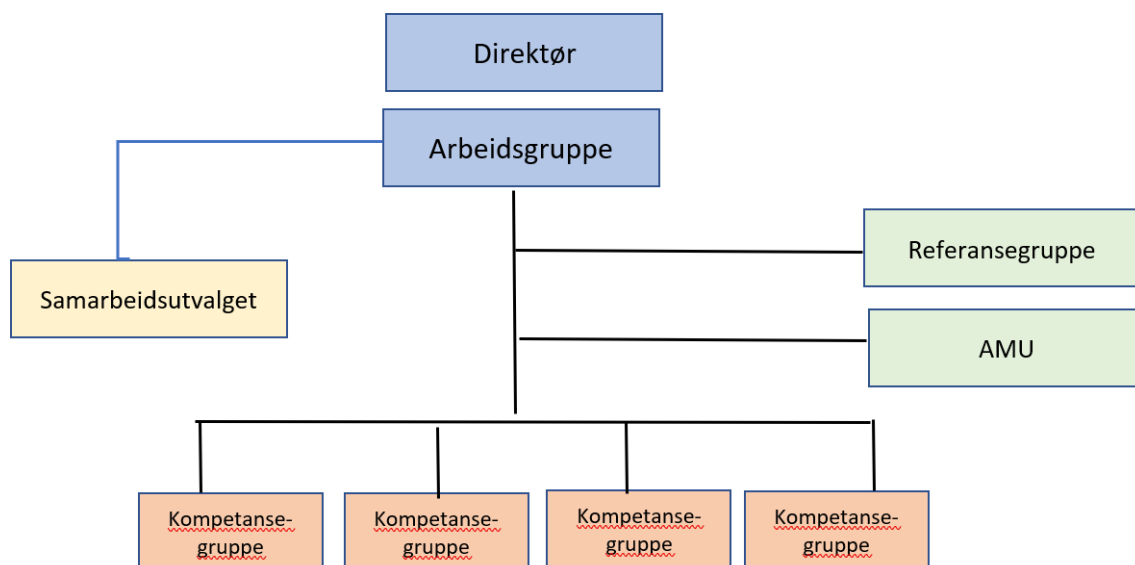
- For å realisere leveranser knyttet til sammenhengende tjenester og digitaliseringsstrategien må vi samarbeide og bruker kompetanse på tvers av avdelinger. Organiseringen vår må bidra til at dette arbeidet blir så effektivt som mulig.

- Vi blir enda mer konkrete i rådene vi gir i premissgiverrollen. Departementet, Skate, leverandørapparatet i Digdir og andre virksomheter må i enda større grad oppleve at rådene transformeres til konkrete løsninger og samarbeidsprosjekter
- Leverandørapparatet viser til konkrete langsiktige satsinger for å snakke med «en stemme» i styrings – og fagdialogen med Kommunal- og distriktsdepartementet
- Vår produktportefølje fremstår som strømlinjeformet og uten intern konkurranse overfor våre brukere.
- Vi sikrer at produktutviklingen skjer med bakgrunn i brukerbehov, og sikrer uttak av synergier gjennom å se produktporteføljen i sammenheng
- Vi fremstår enhetlige i vårt markedsarbeid overfor omverdenen
- Vi fremstår enhetlige og profesjonelle i det overordne og operasjonelle drifts – og sikkerhetsarbeidet.
- Vi sikrer at vi har effektive miljøer for systemutvikling på tvers av lokasjoner
- Vi sikrer en ryddig ansvarfordeling og organisering mellom stabsfunksjoner og forretningsfunksjoner.

Disse målsettingene må sies å være ambisiøse. De gjenspeiler at det er viktig for det nye direktoratet å fremstå enhetlig utad mot brukere, næringsliv og offentlig forvaltning. Det var en uttalt målsetting ifm. sammenslåingen av Difi og Altinn at leverandør- og premissgiverrollen skulle bli bedre samkjørt (Jørgenrud, 2019).

2.2 Organisering av arbeidet

Det ble etablert en arbeidsgruppe ledet av direktøren. Gruppen bestod også av HR-direktør, fire medarbeidere og representanter fra de tillitsvalgte. Toppledergruppen var referansegruppe. I tillegg ble det etter behov etablert hurtigarbeidende kompetansegrupper som skulle arbeide med deler av forslagene til ny organisering (Sare,2021, lysark 6 og 7):



Figur 1: Organisering av prosessen

Referansegruppen for omorganiseringen var toppledergruppen, merket med grønn farge. Det ble etablert kompetansegruppe med utvalgte fagpersoner som utredet problemstillingen knyttet til organisasjonsendringen underveis. Selv beslutningen eller ny organisering blir forhandlet i samarbeidsmøte. Her sitte representanter for ledelsen (direktør og HR-sjef) og de tillitsvalgte.

2.3 Tidsplan

Som nevnt ovenfor ble vinteren, i Digdir brukt for å meisle ut en ny strategi. Etter påske kunne derfor arbeidet med organisasjonsendringen starte. Det ble skissert følgende tidsplan (Sare,2021, lysark 11):

Hva	Når	Hvem
Overordnet mål	Uke 17 2021	Toppledergruppen
Informasjon og dialog med tillitsvalgte	Uke 17	Samarbeidsmøte
Etablere arbeidsgruppe	Uke 18	HR sjef
Møte 1 i arbeidsgruppen	Uke 19	Direktør
Utarbeide informasjon til medarbeidere og mellomledere	Uke 19	Arbeidsgruppen
Møte med tillitsvalgte	Uke 19	Samarbeidsmøte
Møte 2 arbeidsgruppen	Uke 20	Arbeidsgruppen
Møte 3 arbeidsgruppen	Uke 21	Arbeidsgruppen
Møte med tillitsvalgte første utkast org. kart diskuteres	Uke 21	Samarbeidsmøte
Møte 4 arbeidsgruppen	Uke 22	Arbeidsgruppen
Gjennomføre medarbeidersamtaler	Uke 22-25	Ledere
Møte 5 arbeidsgruppen	Uke 22	Arbeidsgruppen
Møte med tillitsvalgte	Uke 23	Informasjons før forhandling nytt org. kart.
Møte 5 arbeidsgruppen	Uke 24	Arbeidsgruppen
Møte med tillitsvalgte	Uke 25	Samarbeidsmøte – nytt org. kart forhandles
Sommerferie	Uke 26-30	
Innplassering ansatte i ny organisering	Uke 31-39	Ledere
Administrative gjøremål, kommunikasjon, dialogmøter med mere	Uke 40 - 52	Avdeling for virksomhetsstyring
Ny organisasjon på plass	1.januar 2022	
Implementering, bygging av ny kultur og endrede arbeidsformer	Uke 1 2022 -	

Tabell 1: Tidsplan for omorganiseringen i Digdir 2021-2022

Tidsplanen viste seg å være noe optimistisk. Forhandling av den nye organisasjonen ble ikke foretatt før 4. oktober (Samarbeidsmøte Digdir, 2021). Dette fikk ikke konsekvenser for oppstart av ny organisasjon 1. januar 2022, da det var lagt inn slakk i planen på høsten.

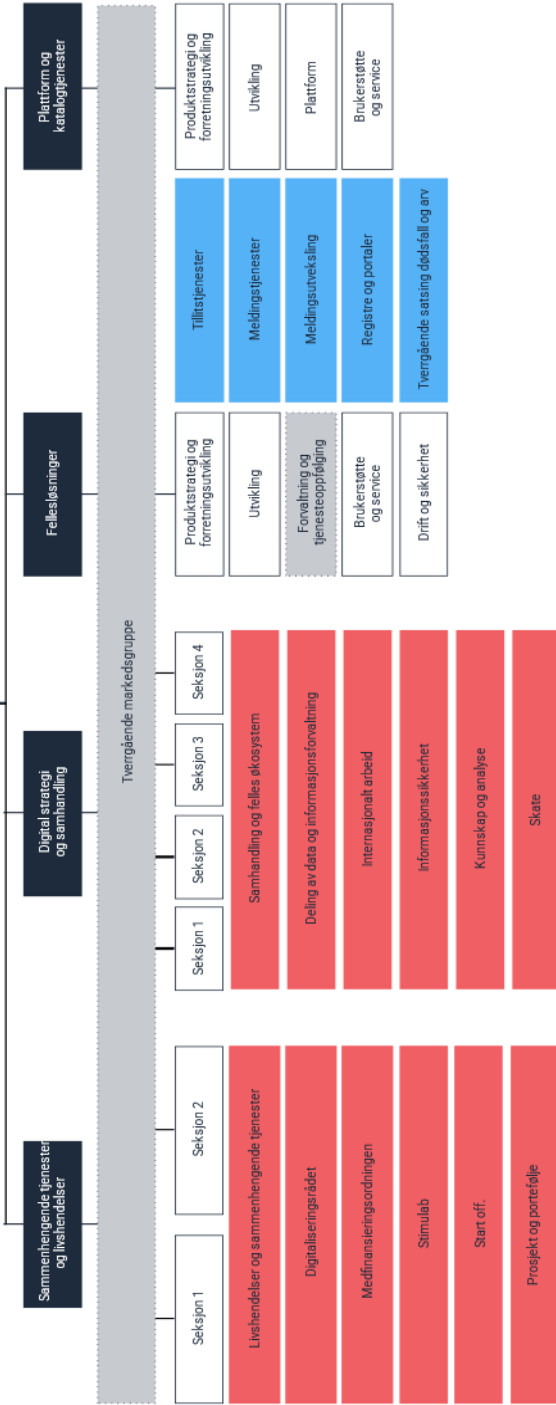
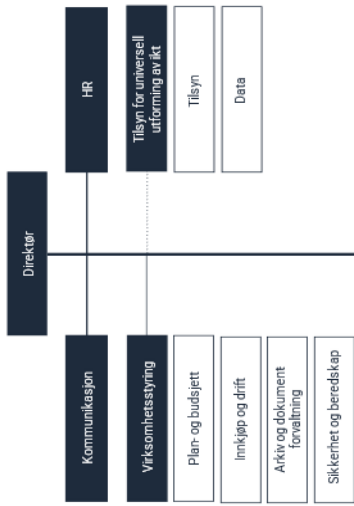
2.4 Resultat av organisasjonsendringen og nytt organisasjonskart

Ny organisering av Digdir ble forhandlet i Samarbeidsmøte i begynnelsen av oktober 2021 (Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 1-10). Overordnet ønsket man ved ny organisering etablere ett Digdir, styrke samarbeidet på tvers av avdelinger, sikre at beslutninger tas på lavest mulig nivå og skape Norges beste arbeidsplass. Dette var ambisiøse målsettinger. Det ble foretatt grep slik at de to leverandøravdelingene i Brønnøysund og Leikanger ble mere lik hverandre organisatorisk. I tillegg ble HR skilt ut av avdeling for virksomhetsstyring og ble egen avdeling. Da var nok inndelingen av produktgrupper en mer inngripende endring. Disse skulle ledes av en produktgruppeansvarlig, i tillegg får hvert produktteam en produktsjef. Produktgruppeansvarlige rapporterer direkte til avdelingsdirektør. Det betydde at seksjonssjefene i utgangspunktet skulle bli mer personalledere. Tillitstjenester er eksempel på en slik produktgruppe, med teamene Altinn autorisasjon, ID-porten, eSignering og Maskinporten.

De røde feltene beskriver leverandørrområdene til premissgiveravdelingene, mens de blå feltene er produktgruppene som går på tvers av avdelingene Fellesløsninger og Avdeling for brukeropplevelser og datadeling.

Figur 2: Nytt organisasjonskart

- Avdeling
- Seksjon
- Leveransområde
- Tverrgående
- Produktgruppe



3.0 Teori

Denne masteroppgaven tar for seg organisasjonsendringen i Digdir og vil se på hvordan de ansatte opplevelse av denne, med spesielt søkelys på suksessfaktorer for endring, feilkilder i omorganiseringsprosesser, motstand mot endring og til slutt lederrollen. Teorikapittelet vil først forklare hva organisasjonsendring er og skille det fra organisasjonsutvikling. Deretter vil det bli beskrevet hva som skal til for å lykkes med organisasjonsendringer. Videre vil ulike faktorer som bidrar til at det ofte ikke lykkes med omorganiseringer bli belyst. Til slutt i kapittelet gjøres det rede for motstand til endring og hvordan lederrollen kan påvirke utfallet av omorganisering.

3.1 Begreper

3.1.1 Organisasjonsendring vs organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling som begrep kan spores tilbake til 1940 - 1950 tallet der tyskeren Kurt Lewin konseptualiserte sin tre stegs modell for sosial endring i boken *Field theory in social science* (Lewin, 1951). Her presenterer han sin modell med å «tine opp» organisasjonen før endring iverksettes. Det innebærer blant annet å bevisstgjøre organisasjonen om at endring er nødvendig. Det kan være å vise til at situasjonen i markedet krever at endring iverksettes. Et moment vil være god informasjon fra ledelse for å skape trygghet blant de ansatte. Deretter mobilisere nødvendige ressurser og foreta endringen (endringsfasen). Her settes tiltak ut i livet for at organisasjonen skal tilpasse seg nye måter å arbeide på. Opplæring vil være aktuelt i denne konteksten. Til slutt fryser du endringer og iverksetter nye måter å jobbe på. Selv om det ikke fungerer optimalt med ny organisering umiddelbart, så er det viktig å prøve ut nye måter å jobbe på over tid, slik at endringene får «satt seg» i virksomheten. Denne modellen er blitt anerkjent og brukt mye for å beskrive fasene i en organisasjonsutviklingsprosess.

Begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonsendring blir brukt litt om hverandre i ulike sammenhenger. Kjært barn har mange navn. I en artikkel til Unger og medforfattere (2021, s.57) defineres organisasjonsutvikling og organisasjonsendring på denne måten:

Throughout this text, we understand Organization Development (OD) as a process, i.e., a progression of change events, to influence organizational effectiveness and facilitate Organizational Change (OC). In this context, OC is thus a specific type of event, an empirical observation of difference in form, quality, or state of one or several characteristics over time in an organizational entity.

Organisasjonsutvikling ses på som en progresjon av endringshendelser over et lengre tidsrom, som påvirker en organisasjons effektivitet og fasiliterer organisasjonsendring. I denne konteksten blir organisasjonsendring en spesifikk type hendelse som endrer designet (form), kvaliteten eller andre/flere karakteristika over tid i en organisasjon. Slik jeg tolker denne tilnærmingen blir en organisasjonsutvikling en prosess som kan pågå over lengre tid, med en litt uklar tidsramme. Mens en organisasjonsendring er mer avgrenset hendelse i tid og mere konkret på hva som skal oppnås. I tråd med inndelingen ovenfor (Lewin, 1951) anses opptiningsfasen å starte i januar 2021 med strategiarbeidet. Etter påske starter selve endringsfasen, som har en viktig milepæl 1. januar 2022 med iverksettelse av nytt organisasjonskart. Det vil si endringer i designet, ved at nye seksjoner var kommet til og andre hadde blitt fjernet. Endringsfasen fortsatte i hele 2022. Den siste fasen med å fryse endringene startet nok ikke før i 2023 og er ikke med i scopet for denne oppgaven.

3.1.2 DevOps

I dette teorikapittelet er det også på sin plass å si noen ord om devops (development and operations). Det har sammenheng med at en avdeling i Digdir har organisert utviklingsarbeidet sitt på denne måten. Dette ble adoptert i organisasjonsendringen og denne tilnærmingen å strukturere arbeidet på ble besluttet implementert i resten av organisasjonen. I følge definisjonen til Amazon er DevOps:

«DevOps is det combination of cultural philosophies, practices, and tools that increases an organization's ability to deliver applications and services at high velocity: evolving and improving products at a faster pace than using traditional software development and

infrastructure management process. This speed enables organizations to better serve their customers and compete more effectively in the market.” (Learner Manual 2021:11) For å omskrive dette så handler det å utvikle nye IT-løsninger raskere og mere sikkert for kunden. Devops legger til rette for et smidig og integrert samarbeid mellom utviklere (dev) og driftsteam (ops). Det betyr at selskaper som Amazone og Spotify kan ha oppgraderinger og nye løsninger på sine plattformer hver uke. Før devops ble disse pakket inn i store oppgraderinger to til tre ganger i året, den gamle måten å gjøre det på ble kalt «fossefallsmetoden». I Digdir ønsket man etter organisasjonsendringen å organisere ikke bare IT-utvikling på denne måten, men også andre typer prosjekt og støtteteam (Hansten, A, 2022, s.3).

3.2 Faktorer påvirker organisasjonsendringer positivt og negativt

3.2.1 Feilfaktorer ifm. organisasjonsendringer

Det er produsert en mengde artikler som berører temaet i masteroppgaven. «A review of success and failure factors for change management» (Dempsey et al. 2022) er her brukt som utgangspunkt. De har foretatt en systematisk gjennomgang av litteratur fra 2006 til 2021. De har listet opp mange faktorer som bidrar til at organisasjonsendringer lykkes og ikke lykkes. Den første er motstand til forandring, som også vil bli nevnt særskilt i avsnitt under. Den andre feilkilden som det pekes på i artikkelen er bruk av standardisert konsept. Det vil si at samme oppskrift eller plan på en organisasjonsendring brukes uten at det er tilpasset den virksomheten det gjelder. Det pekes på at det ikke er en universell måte å gjennomføre endringer på. Den tredje feilfaktoren er å se på organisasjonsendringer som tidsbegrensede eller kortsiktige. Her pekes det på at det er viktig å bruke tid på fasene i en omorganiseringsprosess. Her deles det opp i en planleggingsfase, så en implementeringsfase og til slutt en konsolidering av endringen. Det er ikke så ulikt Levin sine tre faser: Opptiningsfase, endringsfase og en nedfrysingsfase (Lewin, 1951). Det understrekes at slike prosesser tar tid. I tillegg pekes det på feilfaktorer som kollisjons mellom verdiene til virksomheten og til endringsprosjektet. For lite ressurser til endringen er feilfaktor nummer

fem. Den sjettede feilkilden er at organisasjonsendringen er konsulentdrevet. Dette er kanskje ikke så vanlig i offentlig forvaltning at innleide konsulenter helt tar styringen. Videre pekes det på umotiverte medarbeidere og urealistiske forventninger.

Til slutt presenteres en metode for å løse faktorene som bidrar til at organisasjonsendringer mislykkes. Innledningsvis pekes det på at feilfaktorer kan unngås eller snus til suksess faktorer. Her vises til en rotårsaksanalyse. Her er det brukt et «Fishbone diagram». Først må problemet eller feilfaktorene identifiseres, for eksempel motstand til forandring. Deretter kartlegge årsakene til disse ved å kategorisere dem på bakgrunn av en organisasjonskontekst. Her pekes det på de fire P'er: Prosedyrer, mennesker (people), Miljø (place) og policies. Deretter brainstormes det rundt disse fire P'ene for å finne årsaker til feilfaktorene og analysere disse. På basis av denne prosessen blir så korrektive tiltak iverksatt.

En annen artikkel fra 2012 peker på hvordan forutse hva som feiler ifm. organisasjonsendringer – Predicting implementation failure in organization change (Decker, F., Durand, R., Mayfield, C., McCormack, C., Skinner, D. & Perdue, G. , 2012). Artikkelenes mål er å utvikle en kategorisering av faktorer som gjør at organisasjonsendringer mislykkes og å foreslå en metode for å forutse feilkildene. Innledningsvis vises det til seks perspektiver på hva som påvirker om man lykkes eller feiler i implementering av en organisasjonsendring. Det første perspektivet er beslutningstaking, som handler om analyser som foretas i forkant av viktige beslutninger i et prosjekt. Her er det snakk om kvantitative analyser som skal hjelpe ledere i en omorganisering. Det andre perspektivet er risikovurderinger. Hvilke trusler og sårbarheter kan en organisasjon utsettes for? Om en da har foretatt en risikovurdering i forkant av endringen, så kan det påvirke suksess eller mangel på suksess. Det tredje perspektivet er at organisasjonskulturen kan påvirke effektiviteten til en organisasjon. Det er imidlertid få studier som kan påvise sammenheng mellom en vellykket organisasjonsendring og organisasjonskultur. Det fjerde perspektivet er en organisasjons «alignment», det defineres som sammenhengen med en virksomhets interne system og strategier sett opp mot organisasjonens muligheter. Et best mulig samsvar her vil påvirke organisasjons konkurransevne og igjen muligheter for å lykkes ifm. en organisasjonsendring. Det femte

perspektivet er hvorvidt en organisasjon er klar for endring. Her tenkes det både strukturelt og rent psykologisk blant de ansatte. Det siste som kan påvirke utfallet av implementeringen av en organisasjonsendring er bruk av endringsledelse for å løse problemer etter at implementeringen er i gang. Her pekes det på at ledere undervurderer kompleksiteten i en organisasjonsendring.

Det listes opp over 60 kritiske feilfaktorer i artikkelen. Disse feilfaktorene kategoriseres i fire grupper: Prosess, organisasjon, kommunikasjon og medarbeidere. Under kategorien prosess pekes det blant annet på feilfaktorer som ingen klar visjon, dårlig planlegging og svak konsulentstøtte. Innenfor organisasjon er for mange endring initiativ samtidig, dårlig lederskap, mangel «change champions» og historie med tidligere feilslåtte endringer. Innenfor kommunikasjon er liten støtte fra toppledelsen nevnt og generelt liten involvering. Under den fjerde kategorien mennesker nevnes liten motivasjon, og liten evne til å endre seg og urealistiske forventinger til endringen. Videre forslås det en «Markør-analyse» blant ledere og ansatte for å indentifisere hvilke feilfaktorer som kan være aktuelle for nettopp denne omorganiseringen. Når de er funnet foreslås det å gjennomføre en anonym spørreundersøkelse i organisasjonen for å finne ut hvilke feilfaktorer som er mest kritiske. Til slutt anbefales det det å konsentrere om aktuell feilfaktor, for så å overbevise massen av medarbeidere om at denne endringen har noe for seg. Det snakkes da om «tipping point». Når dette punktet er passert, da er det ingen vei tilbake, den nye endringen må gjennomføres. Til slutt poengterer denne at det å drive med organisasjonsendring er en kompleks øvelse og at det ikke er noen enkle svar på tematikken i oppgaven.

3.2.2 Kritiske suksessfaktorer

I boken *Leading change* tar John Kotter (Kotter, 2012) for seg 8 kritiske suksessfaktorer for vellykket endring og de må utføres i riktig rekkefølge. Første utgave av boken kom i 1996, men i 2012-utgaven hevdes det at de er like relevante som ved først utgivelse. Boken er basert på artikkel utgitt i *Harvard Business Review* i 1995 (Kotter, 1995, s. 59-67).

Forfatteren sine bøker blir ofte omtalt å være såkalt «management-litteratur», med lav

vitenskapelig forankring. Men akkurat denne boken og artiklene med utdrag fra den er referert flere tusen ganger. Da blir det likevel naturlig å ta med disse suksessfaktorene i denne oppgaven. Disse er:

1. Etablere tilstrekkelig forståelse for endringen
2. Danne en sterk retningsgivende koalisjon
3. Utforme en visjon og strategi
4. Kommunisere visjonen
5. Myndiggjøre andre til å handle i forhold til visjonen
6. Planlegge og realisere kortsiktige gevinster
7. Konsolidere/sikre forbedringene og produsere mere endring
8. Forankre nye tilnæringsmåter i organisasjonen.

Den første fasen handler det om å skape en god nok følelse av at det haster, med andre ord viktigheten av at endringen må gjennomføres. Det må kommuniseres at det er krise om en ikke får gjennomført endringene. Denne kommunikasjonen er nødvendig for å få medarbeidere motiverte til å stå i en endringsprosess. Kotter bruker begrepet *tine opp* om denne fasen, ikke ulikt formuleringen til Levin ovenfor (Levin, 1951). I trinn 2 samle tilstrekkelig med individer med nok makt til å få gjennomført endringen. Det være seg ledere på alle nivå og gode endringsagenter på ulike nivå i organisasjonen. Dannes det ikke en stor nok koalisjon, så vil de som er mot endringen stoppe den til slutt. Videre påpekes det at det er viktig å få denne koalisjonen til å jobbe som et team. Det tredje trinnet er å utforme en visjon og utvikle strategier for å oppnå visjonen. Dernest kommer kommunikasjon av visjonen. Her må vært middel eller redskap nyttes i formidlingsjobben. Her er det ikke nok med muntlig kommunikasjon. Det pekes ofte på at de som leder omorganiseringen må opptre som rollemodeller for endringen.

Det femte steget handler om å fjerne hindringer til endringen. Fjerne systemer og strukturer som underminerer visjonen. Oppmuntre til å ta risiko og iverksette utradisjonelle ideer. Det neste er å ta ut kortsiktige gevinster. Endringer som er gjennomført i deler av organisasjonen

må markeres og de involverte medarbeidere må belønnes. Akkurat det dette trinnet handler om å vise organisasjonen at omorganiseringen så langt har hatt effekt. I trinn nummer sju er det viktig å ikke ta seieren på forskudd. Iverksatte endringer må sikres. Det betyr at alle systemer, strukturer og policyer som ikke stemmer overens med visjonen må endres. Det er ikke nok å snakke om visjonen i starten av en omorganisering, den må gjentas også i denne fasen. Om en markerer seier for tidlig, vil en miste momentum på de endringene som gjenstår. Det vil spre seg en tilfredshet blant de ansatte og endringsløpet stopper opp. Til slutt er det viktig å forankre endringen i organisasjonskulturen. Ting som går bra i virksomheten må knyttes til gevinster ifm. organisasjonsendringen. I tillegg må nye ledere i toppledelsen være innforstått med de nye måtene å gjøre ting på. En feil beslutning i toppledelsen kan underminere mye hardt arbeid som er gjort i endringsarbeidet.

I artikkelen til Dempsey et al. (2022, s. 87-88) vises det også til suksessfaktorer. De fire som er omtalt spesielt er:

1. God kommunikasjon
2. Skape en visjon og kommunisere den i organisasjonen.
3. Tidlig – og aktiv involvering av berørte parter
4. Involvering fra toppledelsen

Det vises til at god kommunikasjon er fundamentalt viktig for å lykkes med omorganiseringer. Det er viktig for å skape transparens, slik at de fleste vet hva som foregår. Videre for å involvere medarbeidere og selge viktigheten av endringen. Kommunikasjonen må være ærlig, til rett tid og tydelig. Den andre suksessfaktoren peker på det samme som Kotter peker på, nemlig å skape en visjon for endringen og formidle den. Visjonen må være realistisk, men samtidig må den kunne inneholde utfordrende mål for framtiden. Den tredje faktoren handler om brukerinvolvering. God involvering vil bidra til at motstand til omorganiseringen avtar og både motivasjon og forpliktelse øker. Involvering fra toppledelsen handler ikke bare om å vedta endringen, men også å støtte den med ressurser. Engasjement og tilstedeværelse og synlig støtte er med på å understreke viktigheten av endringen.

I tillegg nevnes opplæring og støtte som en femte suksessfaktor. Den sjetten setter søkelys på prosjektledelse. Den sjuende går på å justere scopet underveis, slik at det er realistisk og at tidsrammen er oppdatert. Den åttende omhandler å ha beredskap til å ta hånd om selve endringen, forpliktelse og riktig holdning til omorganiseringen.

3.3 Motstand mot organisasjonsendring

Motstand mot endring er listet opp tidligere, som en faktor som kan gjøre at man ikke lykkes med en organisasjonsendring. I samme artikkel som nevnt ovenfor (Dempsey et al., 2022, s.89) defineres motstand til endring slik:

«dissenting actions that slow, oppose or obstruct a change management effort»

På godt norsk handler det om «uenige» handlinger som forsinker, motsetter seg og blokkerer endringer. De hadde motstand til endring som sin andre feilkilde ifm. omorganiseringer. Her pekes det på tre former for motstand, den kognitive, affektive og oppførsel. Det rent kognitive er hvordan medarbeiderne tenker om selv endringen. Affektive handler om hvordan den følelsesmessige og psykologiske motstanden blir formidlet. Den tredje formen for motstand referer seg til de ansattes respons på endring og kan ses på som en sammenslåing av den kognitive – og affektive motstanden.

To norske lærebokforfattere har lansert begrepet endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2019, s. 27-31). Det handler om at medarbeidere opplever metning eller endringstrøtthet. De har gjort fem hovedfunn i sin forskning som speiler de ansattes oppfatning av den endringen de står i:

1. Endring for endringens skyld
2. Resirkulering av ideer
3. Praksisfjerne løsninger
4. Manglende synliggjøring av resultater
5. Pseudomedvirkning.

Endring for endringens skyld kan være at en bedrift får ny leder. Selv om virksomheten går bra, så gjennomføres det omorganisering for å vise handlekraft. Resirkulering av ideer kan handle om trender innenfor organisasjonsutvikling og ledelse som «kommer og går». Medarbeidere som har vært lenge i organisasjonen, kan oppleve at ideer som før var gammeldage, blir presentert i ny innpakning og gjeninnført i virksomheten. Praksisfjerne løsninger kan være innføring av nye IKT-systemer som brukerne ikke forstår hensikten med. Et relevant eksempel kan være innføring av Helseplattformen for helsetjenesten i Midt-Norge. En rekke sykepleiere og leger har protestert kraftig mot det nye verktøyet (Thobroe, G., Svendsen, M., og Sørbo, K., 2022). Manglende synliggjøring av resultater kan være at endringer foregår såpass hyppig, at man ikke greier å peke på hvilken effekt de ulike prosessene har hatt. Den siste dimensjonen handler om at informasjonen kan bli så massiv, at medarbeidere ikke klarer å lese gjennom alt som blir produsert. Selv om det er en form for medvirkning, så oppfattes dette som en pseudomedvirkning.

Dent og Goldberg (1999, s. 26) stiller spørsmålsteget med begrepet motstand mot endring. Kanskje det ikke er selve endringen de er motstander av? Mens det heller er tap av status, mindre lønninger og at de må ut av komfortsonen. Videre at det kanskje er det ukjente de ikke ønsker velkommen. Forfatterne viser også til en studie av 3000 mellomledere i Fordkonsernet. Disse var positive til endringer og forsto hvorfor de var nødvendige, men at det var ledernivået over dem som stoppet endringen. Selv om ansatte og mellomledere var for endringen, så var ledere på det nivået ikke interessert i å endre status quo. I tillegg utførte forfatterne (Dent og Goldberg, 1999, s.28) en undersøkelse av hvordan motstand til endring hadde blitt et konsept ved å studere fem kjente lærebøker i ledelse. Det gir en grei oversikt over de mest kjente årsakene som påvirker motstand mot endring.

	Kreitner (1992)	Griffin (1993)	Aldag og Stearns (1991)	Schermerhorn (1989)	Drubin og Ireland (1993)
Overraskelse	X				
Treghet	X				
Misforståelser	X	X	X	X	
Emosjonelle bi-effekter	X	X	X	X	
Mangel på tillit	X	X	X	X	
Frykt for å mislykkes	X				X
Personkonflikter	X	X	X	X	
Mangel på trening	X				
Trussel for jobb-status eller - sikkerhet	X	X	X	X	X
Brudd fra sosial gruppe	X	X	X	X	
Fare for dårlig resultat					X
Feil med endringen					X
Usikkerhet		X	X	X	

Tabell 2: Årsaker til motstand mot endring i utvalgte lærebøker

Det er risiko for å miste jobben eller endring av status, som alle fem forfatterne oppgir som årsak til motstand. Hva som ligger i endring av status kan være mindre betydningsfulle arbeidsoppgaver eller rett og slett miste makt. Mens konflikter, mangel på tillit, misforståelser og få nye kollegaer er nevnt av fire forfattere.

Kotter og Schlesinger (294-306, 1989) viser til fire grunner for motstand til organisasjonsendringer. Den opprinnelige artikkelen er fra 1989, men ble publisert igjen i Harvard Business Review i 2013 og regnes av forfatterne til fortsatt å være relevant. De fire faktorene er:

1. Snevre personlige interesser
2. Misforståelse og mangel på tillit
3. Forskjellige vurderinger
4. Lav toleranse for endring.

Snevre personlige interesser kan være at makt forskyves i organisasjonen. Et eksempel kan være opprettelse eller nedleggelse av stab i en virksomhet. Er du leder for en stabsseksjon vil du kunne påvirke beslutninger i linjen og hvilken strategi som skal velges. Om denne stabsfunksjonen flyttes ut i linjen, vil den makten forvitte. Som leder vil en «stikke kjepper i hjulene» for endringen på grunn av tap av innflytelse. Den andre faktoren som omhandler misforståelser og mangel på tillit. I artikkelen viser forfatterne til et eksempel hvor topplederen har vært på seminar og tatt med seg hjem forslag til nye arbeidsrutiner. Intensjonene var gode, men arbeidstakerne misforsto hvordan det ville virke i praksis og de tillitsvalgte stoppet endringen. Mangel på tillit gjør at endringen ikke ser dagens lys. Forskjellige vurderinger er kanskje mest fremtredende i næringslivet. Her kan analyser av en bedrifts inntjening i fremtiden vurderes forskjellig at toppledelsen og medarbeiderne. En organisasjonsendring som gjennomføres vil ofte få liten tilslutning blant de ansatte. Det fjerde punktet er lav toleranse for endring. Når det gjelder lav toleranse for endring pekes det på rene psykologiske faktorer blant den enkelte ansatte. Ved innføring av ny teknologi eller et nytt saksbehandlingsverktøy, kan det være at medarbeideren ikke tror at han eller hun klarer å tilegne seg ny måte å jobbe på.

3.4 Ledelse i organisasjonsendring

Det vil være relevant å komme inn på begrepet ledelse i denne teoridelen. Det har sammenheng med at ulike former for lederstil må til for å kunne gjennomføre en organisasjonsendring. Da er det ofte ikke tilstrekkelig å bare se på begrepet ledelse som et samlet begrep. I engelsk og amerikansk litteratur skilles det ofte mellom leadership og management. I en artikkel ført i pennen av Yukl (1999, s.286) defineres transformasjons ledelse (transformational leadership) primært å omhandle en leders effekt på medarbeiderne

(følgerne) og oppførselen for å oppnå denne effekten. Medarbeiderne føler tillit, beundring, lojalitet, og respekt til lederen, og de er motivert til å gjøre mere enn det de i utgangspunktet var forventet å gjøre. I historisk kontekst er for eksempel en person som Martin Luther King en person som scorer høyt på leadership eller lederskap på norsk. Disse lederne er god til å formidle budskap og kommunisere. I teksten ovenfor er en feilfaktor som dårlig kommunikasjon nevnt blant flere. Da kan det være behov for at øverste leder bruker sin lederskaps evner for å motivere medarbeidere i forkant av en forestående organisasjonsendring.

Management på sin side kan sidestilles med det norske begrepet styring. Det er mere å følge opp at delmål nås og ha fokus på de mere administrative sidene av lederrollen. Den amerikanske atferdspsykologen Scott Geller (2003, s. 47) presenterer en tabell som oppsummerer forskjellene på leadership og management på en pedagogisk god måte:

Managers	Leaders
Holde medarbeidere ansvarlige	Bygge ansvarlighet
Fokus på resultat	Fokus på prosess
Fokus på ytre konsekvenser	Fokus på indre konsekvenser
Korrigerende feedback	Oppmuntrende tilbakemelding
Bare trene	Utdanne først
Bruke betingelsesløs styringssignaler	Bruke betinget styringssignaler
Snakke først, så lytte	Lytte, så snakke
Besvare spørsmål	Stille spørsmål
Fremme lydighet	Fremme eierskap
Begrense tankefulle valg	Fasilitere tankefulle valg
Mandater og polycier bestemmer	Sett forventninger
Styre etter det som måles	Fasilitere «intangibles»
Blir offer for stereotypier	Behandle mennesker som individ
Vær direkte	Vær direkte, støtt, coach eller delegere

Tabell 3: Forskjellen mellom styring (management) og ledelse (leadership)

Det er sjelden enten eller i bruk av lederstil. Men Geller mener lederskap er den mest effektive lederstilen for å overvinne motstand til omorganiseringer. Da er det viktig å fokusere på prosess og ikke resultater. Tilbakemeldinger skal være oppmuntrende, ikke korrigerende. Det er viktig å lytte til hva medarbeiderne har å si, før det fortelles hvordan ting skal gjøres. Videre pekes det på en coachende lederstil ved å stille spørsmål, som får den ansatte til å tenke selv. Under press for å få en oppgave gjort, så vil de som bruker en styrende lederstil ofte gi direktiver først, for så å lytte til medarbeideren. Det er viktig at medarbeiderne får eierskap til endringen selv og ikke at de skal utføre handlinger bestemt av ledelsen. Videre er det viktig å bli opplært i hvorfor det er viktig å følge prosedyrer, ikke bare trene på å gjøre de riktig. Det skal ifølge forfatterne fremme kreativitet og eierskap. Innenfor lederskap handler det om å fortelle de ansatte hvor vi skal, men ikke nødvendigvis være konkret på hvordan jobben skal gjøres. Innenfor styring er måltall viktig, er målene nådd eller ikke. Det er også viktig i utøvelsen av lederskap, men der pekes det på betydningen av å se bak tallene. Det presiseres at ikke alt vi gjør kan måles.

Til slutt i artikkelen pekes det på (Geller, 2003, s. 44-45) at lederskap bygger og vedlikeholder momentum i en omorganiseringsprosess. De peker først på at suksess bygger suksess. Her brukes metaforer fra sport. Har du vunnet en kamp. Så er det lettere å vinne neste. Videre at når en ny prosess eller rutine er innført, så er det viktig å heie på de ansatte som er involvert. De kaller det «hjemmebane effekten». Det tredje poenget er holdningen til lederne. Det er viktig å settes mål og kommunisere disse godt. Når målene nås må både laget og de enkelte individene gis anerkjennelse.

I tillegg vil det være naturlig å komme inn på begrepet endringsledelse eller change management på engelsk. Dempsey og medforfattere (2022, s. 85) definerer begrepet som *“prosessen som kontinuerlig fornyer en organisasjons retning, struktur og kapabiliteter for å tjene de alltid endrede behovene til interne og eksterne kunder»*. Forfatterne av boken Forandring som praksis (Klev & Levin, 2018, s. 13) definerer endringsledelse som:

«Vårt perspektiv på endringsledelse er at det handler om organisasjonsutviklingsprosesser som legger til rette for kunnskapsprosesser og lokale utvikling, for oppbygging av lokale ressurser og endringskapasitet.»

Forfatterne har en mere presis formulering litt lengre ut i samme kapittel (2018, s.15), hvor de viser til at: *«Endringsledelse er – enkelt forklart – å mestre utviklingen av endringskapasitet i organisasjonen samt å kunne iverksette og lede organisasjonsutviklingens prosesser».*

Alle tre definisjonene handler om å lede selve prosessen. Videre har de det til felles at det handler å utvikle kapabiliteter som gjør at organisasjonen på en måte kan endres av «seg selv». Klev og Levin går er litt mere omfattende enn Dempsey et. al, fordi de vektlegger dette med læring og utvikling sterkere. Om vi skal plassere endringsledelse i forhold til management og leadership, så tenderer denne definisjonen av endringsledelse til å være nært beslektet med leadership.

3.5 Hovedtrender innenfor organisasjonsutforming

I en av lærebøkene innenfor spesialiseringen i innovasjon og endringsledelse, blir det pekt på fem trender som preger utformingen av organisasjoner rundt årtusenskiftet (Røvik, 2007). Det er med utgangspunkt i en ganske bred studie av organisasjoner, publikasjoner og hva som rører seg innenfor konsulentmarkedet. Disse trendene er avbyråkratisering, fra ledelse til styring, den radikale økonomismen, fra silo til prosessbasert organisering og omdømmehåndtering. Trender defineres som en ide som i en periode preger diskurser og andre aktiviteter på mange arenaer, for eksempel i virksomheter i ulike land og trykte medier (Røvik, 2007). Disse trendene blir tidfestet til begynnelsen av dette århundret.

Med avbyråkratisering vises det til at organisasjoner beveger seg bort den klassiske byråkratiske organisasjonsformen. Det handler blant annet om raskere ombygging av formelle strukturer og temporære organisasjonsformer. I tillegg registreres det en viss kontraksjon av virksomheter, det vil si at de har færre forretningsområder enn tidligere. Til slutt dreier det også om «flate» ut organisasjonen, det vil si ha færre ledernivåer. Den andre strømmingen

rundt årtusenskiftet var overgangen fra ledelse til styring. Med styring menes en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik, 2007, s. 146). Et annet begrep som er brukt er rehierarkisering. Det er en felles betegnelse på ideer og grep som alle sikter mot å øke toppledelsen kapasitet til å drive styring av underordnede enheter og ansatte (Røvik 2021, s 148 -149). På begynnelsen av 2000-tallet anskaffet mange virksomheter verktøy for å kunne utøve balansert målstyring. Her var det ikke bare finansielle mål og verdidrivere, men også innenfor kunde/marked, opplæring og interne prosesser. Toppledelsen kunne da få opp «cockpit-versjon» av situasjonen i bedriften med røde, oransje og grønne lys. Som en pilot kunne de da styre bedriften i ønsket retning (Røvik, 2007, s. 146) Det vises også til avtakende satsning på omfattende lederutvikling. Det ble heller lagt vekt på planmessig design av formell organisasjonsstruktur med den hensikt å øke organisasjoners styringskapasitet. En Overgangen fra «myk» HR til «hard» HR var også en trend, en måte å gjøre dette på var å gi HR-sjefen plass i toppledelsen.

Den radikale økonomismen er forestillingen om at alle typer organisasjoner bør utformes med bedriften som ideal (Røvik, 2007, s.161). Det gjorde sitt utslag i at også offentlig forvaltning burde styres som private bedrifter.

Den fjerde trenden er fra «silo» til prosessbasert organisering. Det er et sterkt ønske om å legge vekt på verdiskapende prosesser i formingen av organisasjoner. Disse prosessene inneholder ofte komplekse sekvenser, som kan bli hemmet og ødelagt av de vertikalt bygde funksjonelle siloene. Disse prosessene defineres som sekvenser av aktiviteter som er verdiskapende for kunden (Røvik, 2007, s.183). Det er ulike grep som kan gjøre strukturelt for at en organisasjon skal bli mer prosessorientert. En mulighet er en form for matrisestruktur. Det betyr at man beholder elementer av sentral styring og en vertikalt funksjonsdelt organisering. Samtidig opprettes det flere horisontalt organiserte prosesser som skjærer på tvert av vertikal struktur. Et annet grep kan være å opprette kryssfunksjonelle team. Disse teamene er sammensatt av eksperter (fagpersoner) fra ulike funksjonelle enheter som skal ha fokus på den horisontale verdiskapingsprosessen (Røvik, 2007, s. 189). Et aktuelt

eksempel er hvordan IT-utviklingen er organisert i næringslivet og offentlige virksomheter. Her er det team som er satt sammen av ulike fagområder (IT, Jus, design m. fl), disse utvikler nye IT-løsninger i verdistrømmer/prosesser som går på tvers av den vertikale organiseringen i virksomheten.

Den femte og siste trenden er omdømmehåndtering. Bedrifter og organisasjoner har i økende grad blitt opptatt av hvordan de oppfattes av media, myndigheter eiere og interessertorganisasjoner. Et eksempel på dette er oppbygging av større kommunikasjonsavdelinger, som etter hvert har endret navn til avdeling for Samfunnskontakt. På 1990-tallet hadde bedriftene fokus på intern kommunikasjon, men på fra 2000-tallet ble denne snudd til å handle mer om ekstern kommunikasjon.

4. Metode

I dette kapittelet vil valg av metode og design for oppgaven bli beskrevet. I tillegg vil gjennomføring av intervju og utarbeidelse av intervjuguide bli omtalt. Videre vil det være naturlig å komme inn på valg av analysemodell, kvalitet på dataene og egen rolle.

Samfunnsvitenkaplig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst om hva hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den fortelle oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, A, Tufte, P og Christoffersen, L, 2021, s.21). Grovt sett skiller det mellom kvantitativ - og kvalitativ metode. Det er kvalitativ metode som er valgt i denne oppgaven. Svært forenklet kan denne metodeformen handler om å samle inn og registrere data i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen et. al, 2021, s. 51). Bakgrunnen for valget var å få fram hvordan medarbeiderne i Digitaliseringsdirektoratet har opplevd organisasjonsendringen. Da vil intervju eller samtale være bedre egent enn en kvantitativ metode ved for eksempel en spørreundersøkelse. Som et supplement valgte jeg også å benytte meg av kvantitativ metode på mindre del av datainnsamlingen. Det vil si å samle inn data ved hjelp av tall (Johannessen et. al, 2021, s. 261). I mitt tilfelle vil det være to endringsmålinger i Digitaliseringsdirektoratet.

Som forskningsdesign er det valgt en fenomenologisk tilnærming. Design handler om å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et. al, 2021, s. 55). Fenomenologisk tilnærming er å utforske og beskrive menneskers og deres erfaringer med – forståelse av et fenomen (Johannessen et. al, 2021, s. 166). Som tidligere nevnt er det fenomenet organisasjonsendringen i Digitaliseringsdirektoratet som er forskningsobjektet i denne oppgaven.

4.1 Datainnsamling

4.1.1 Fokusgrupper og dybdeintervju

Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å samle inn data ved å benytte gruppesamtaler, også kalt fokusgrupper. Jeg tok sikte på å intervju grupper på 6-10 personer, med en varighet på ca. 1-1,5 timer. Det er i tråd med læreboken til Tjora som anbefaler at gruppene er på mellom 6- 12 personer (Tjora 2021: 138). Det viste seg å være utfordrende gjennomføre gruppeintervju for alle mine informanter. Ikke alle var like interessert i å dele sine erfaringer og oppfatninger med andre i en gruppe. Derfor ble det en kombinasjon av å intervju fokusgrupper og en-til-en intervju. Dette var for så vidt et interessant funn i seg selv. Noen syntes det var veldig greit å dele med andre, mens andre var mer tilbakeholdne i forhold til en slik deling. Ett annet element med fokusgruppeintervju var at det ble en fin dynamikk mellom informantene i intervjuet, det vil si at de kunne utfylle hverandre og still oppklarende spørsmål.

Det ble til sammen syv intervju, to gruppeintervju og fem dybdeintervju.

4.1.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Det var viktig å få intervjuet personer med god kjennskap til prosessen og som har vært med på å iverksette den i organisasjonen. Samtidig måtte jeg få med «vanlige» medarbeidere for å få deres opplevelse av omorganiseringen. Jeg har vært inne på tidligere at populasjonen er på ca. 350 ansatte i hele Digdir. Videre har jeg valgte å konsentrere intervjuene blant medarbeidere i avdeling for Fellestjenester i Leikanger og avdeling Brukeropplevelse og

Datadeling i Brønnøysund. De består av til sammen ca. 220 medarbeidere. Bakgrunnen for dette valget var at det høsten 2022 ble igangsatt en «mini-omorganisering» ved de to premissgiveravdelingene ved Oslokontoret. Denne førte til mye støy i de to avdelingene. Omtrent samtidig som endringene skulle forhandles sa direktøren opp sin stilling. Denne omorganiseringen ble derfor «lagt på is». Jeg tror det ville blitt «støy» i mine data og ville skapt noen metodiske utfordringer å intervju informanter som hadde opplevd begge omorganiseringene. I forkant av intervjuene så det også ut som endringen ved de to avdelingene i Brønnøysund og Leikanger var mest gjennomgripende. slik at jeg ville få tilstrekkelig med data ved å intervju informanter fra disse to avdelingene.

Som nevnt tidligere i oppgaven ble det innført produktorganisering i avdelingene Brukeropplevelse og datadeling og Fellestjenester. Det var derfor viktig for meg å få samtale med medarbeidere i disse produktteamene, for å få en tilbakemelding fra dem om hvordan de opplevde omorganiseringen. Disse teamene har som oppgave å utvikle og sette i drift funksjonalitet i våre fellesløsninger som for eksempel Altinn og ID-porten. I teamene har vi rollene produkteier, scrummaster (teamleder), arkitekt, utvikler, legal coach (jurist), forretningsutvikler og designer. I tillegg var det viktig å få intervjuet ledere i de to avdelingene. Det er disse mellomlederne som sitter på en nøkkelrolle når en omorganisering skal iverksettes i en organisasjon.

Jeg intervjuet til sammen 14 informanter. Fire av disse var kvinner. Kjønnfordeling er litt skjev. I ettertid ser jeg denne fordelingen kunne vært bedre. Men det er i hovedsak informanter blant ledere og personer i utviklingsmiljøene som ble intervjuet, der er det overvekt av menn. Det ble til sammen gjennomført 7 intervjuer, hvor to var gruppeintervju og fem var individuelle intervju.

4.1.3 Intervjuguide

Jeg benyttet meg av semistrukturert intervju. Det betyr at jeg hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere (Johannessen

2021:108). Den ble strukturert i tråd med forskningsspørsmålene i oppgaven, det vil si at den ble delt inn i tre tema, med flere spørsmål under hvert tema. Første tema var hva som påvirket omorganiseringen positivt og negativt. Dette var valgt for å få i gang dialogen om de generelle inntrykkene informantene hadde dannet seg. Deretter kom mere detaljerte spørsmål, for å snevre fokuset noe inn. Tema nummer to var motstand til endring. Det tredje temaet var lederstil. Til slutt hadde jeg et helt åpent spørsmål om det var noe de hadde forventet å bli spurt om, som jeg ikke hadde kommet inn på. Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg 1.

4.1.4 Gjennomføring av intervju

Jeg hadde satt av januar måned til gjennomføring av intervjuene. Innledningsvis hadde jeg kontakt med HR-sjef om tema og problemstilling for oppgaven. Tilbakemelding og interesse fra henne tolket jeg som aksept for å kunne intervju medarbeidere i avdelingen. Jeg valgte i tillegg å kontakte de to respektive avdelingsdirektørene, slik at de var kjent med at jeg gjennomførte intervju blant deres medarbeidere. Jeg tok deretter kontakt med hver informant på e-post med forespørsel om å delta på intervju og med generell informasjon om forskningsprosjektet mitt. I denne e-posten la jeg ved tillatelsen fra Norsk senter for forskningsdata, vedlegg 2, for å samle inn data og å ta opp intervjuet. Til slutt ba jeg den enkelte informant besvare e-posten med at de godtok å bli intervjuet.

Informantene var spredt på de tre lokasjonene Oslo, Leikanger og Brønnøysund. I tillegg deltok noen av dem fra hjemmekontor. Intervjuene ble foretatt fra Brønnøysund. Det betydde at for noen intervju hadde jeg med deltakere i samme møterom som meg, samtidig som andre var med fra ulike destinasjoner på Teams. Sånn sett kunne gruppeintervjuene bli litt utfordrende å gjennomføre, men jeg følte det gikk bra. Det var enklere å gjennomføre dybdeintervjuene en til en. Da jeg startet med masteren i 2019, hadde jeg nok ikke trodd at en slik intervjuform skulle være mulig å få til, da særlig med tanke på gruppeintervjuene. Men den digitale reisen vi alle har vært med på ifm. Covid, har medført at vi får til dette meget godt. Det positive med fokusgruppeintervjuene var at jeg fikk diskusjon under intervjuet og at

informantene kunne spinne videre på hverandres formuleringer. Men det er visse ting i forhold til kroppsspråk med mere som jeg kanskje ikke klarte å oppfatte.

Intervjuene tok lengre tid enn planlagt, jeg brukte både januar og februar måned før jeg ble ferdig. Det hadde sammenheng med andre aktiviteter i direktoratet, som medførte at jeg måtte skyve på planlagte avtaler. Det at jeg ikke fikk gjennomført alt som fokusgruppeintervju, gjorde også at prosessen tok lengre tid.

Å transkribere intervju var en ny erfaring. Det tok lengre tid enn det jeg hadde trodd på forhånd. Samtidig synes jeg Teams fungerte som et meget godt verktøy, da du får både bilde og lyd av informantene. I tillegg er det et verktøy som er lett å administrere. Det skal også sies at en lærer en del om egen opptreden. Ved å se meg selv på video, la jeg raskt merke til måter å formulere meg på som ikke er hensiktsmessig. Forstyrrende «armbruk» og andre unoter la jeg fort vekk etter de første intervjuene.

I Teams opplevde jeg også at informasjonssikkerheten og personvernet ble godt ivaretatt. Alle intervju ble automatisk slettet ett to måneder. Det er betryggende for informantene at intervjuene ikke «lever sitt eget liv» etter avsluttet masteroppgave.

4.1.5 Dataanalyse

Å analysere data betyr å dele opp tekst i biter eller elementer (Johannessen et. al, 2021, s.152). Etter intervjuene satt jeg igjen med store mengder data i form av transkriberte intervjuer i word-format. Det var på til sammen ca. 19 000 ord, det resulterte i 43 sider med tekst. I vårsemesteret 2022 deltok jeg på kurset Forskningsmetode og forskningsdesign. I en av forelesningene på første samling (Bjørkaug, personlig kommunikasjon, 20. jan 22) fikk vi en og innføring i analyseverktøyet SDI (stegvis deduktiv metode). Modellen beskriver veien fra innhenting av data, bearbeiding, koding, kodegruppering, konseptutvikling, diskusjoner/evaluering av konsepter og utvikle teori. Etter hvert kom jeg fram til denne metoden ville bli svært arbeidskrevende for mitt tilfelle. Jeg begynte derfor å orientere meg

mot en litt mindre omfattende modell. Jeg valgte å dele inn datamaterialet ved hjelp av en tverrsnittbasert og kategorisk form. Tverrsnittbasert inndeling av data betyr å konstruere et system for å indeksere datamengden. Det vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Prosessen kalles også kategorisk inndeling. Billedlig kan en kategori betegnes som en «beholder». Slike kategorier kan fungere som overskrifter i en bok (Johannessen et. al, 2021, s.154-155). Rent praktisk leste jeg gjennom teksten flere ganger og markerte teksten i forskjellige fargekoder som etter hvert utviklet seg til kategorier. Disse ble så strukturert og sortert, slik at jeg etter hvert fikk kategorier å plassere funnene fra intervjuene i.

4.1.6 Dokumentstudier

I tillegg til intervju valgte jeg å bruke diverse dokumenter som bakgrunnsdata. Det kan være snakk om powerpointpresenatsjoner fra ledelsen, endringsmålinger, møtoreferater og diverse andre kilder. I starten av omorganiseringen ble det laget en Powerpointpresentasjon med info til hele avdelingen (Sare,2021, lysark 2 og 3). Likeledes den første presentasjonen til et samlet Digdir om resultatet og hva som gjenstår med omorganiseringen (Sutorius, 2021, lysark 1-27). Organisasjonsutvikling er gjenstand for forhandling i samarbeidsmøte, referat fra dette forhandlingsmøtet i oktober 2021 var en viktig kilde. Avdeling HR gjennomførte to endringsmålinger i organisasjonen, den ene omtrent samtidig som prosessen starten i mai 2021 (Sare,2021, lysark 1-23), den andre ble gjennomført i september 2022 (Sare,2022, lysark 1-20). Disse målingene tar på en måte temperaturen på organisasjonen før og under selve prosessen. Målingene er bygd opp med påstander som besvares med en skal fra 1- 5, hvor tallet 5 indikerer at respondenten er mest enig i påstanden. Her ble det blant annet spurt om medarbeiderne i Digdir oppfatter dagens organisering som hensiktsmessig. Videre har det vært nødvendig å lese gjennom strategidokumentet til Digdir.

Det var på en måte enkelt å velge de dokumentene som er beskrevet ovenfor.

Endringsmålingene gir et kvantitativt bilde på status i organisasjonen før og etter omorganiseringen. Selv om jeg ikke skulle evaluere hvorvidt organisasjonsendring var vellykket eller ikke, så er det greit å få presentert de ansattes oppfatning rent kvantitativt.

Disse dataene var som nevnt tidligere et godt supplement til funnene i intervjuene. Informasjonen som ble gitt til hele Digdir i begynnelsen var også nyttig informasjon. Målene for omorganiseringen var styrende for prosessen og selvfølgelig viktig for evaluering i ettertid.

4.2 Kvaliteten på dataene

4.2.1 Validitet

Det første kriteriet innenfor kvalitet på dataen er validitet eller med andre ord gyldighet. Eller sagt på en annen måte, hvor godt representerer mine data fenomenet organisasjonsendring (Johannessen et. al, 2021, s.43). Jeg tror ved å ha intervjuet til sammen 14 medarbeidere i Digdir, skulle det være mulig å svare ut problemstillingen min på en betryggende måte. Etter som jeg har jobbet Digdir siden oppstarten og etter hvert kjenner mange ansatte, både ledere og medarbeider, tror jeg at jeg klarte å få intervjuet de «riktige» personene. I den sammenheng var det viktig å skape en trygg og tillitsfull stemning i intervjusituasjonen.

4.2.2 Pålitelighet

Et annet spørsmål er om dataene jeg innhenter gjennom disse intervjuene er pålitelige. Pålitelighet knytter seg til hvilke data som er brukt, hvordan de er samlet inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et. al, 2021, s.256). Jeg har etter beste evne i metodekapittelet gitt en åpen og relativt grundig fremstilling av forskningsprosessen. Et spørsmål som leseren kan stille seg er hvorvidt jeg som ansatt i Digitaliseringsdirektoratet siden oppstart har lagt egne fortolkninger til grunn for forforståelsen. I og med et jeg såpass mange som fjorten informanter, og at de representerer ulike roller i organisasjonen, mener jeg å ha styrt klar av denne fallgraven. Helt sikker kan man nok aldri være, jeg har derfor hatt dette med pålitelighet med meg i arbeidet med analysen av empirien.

4.2.3 Generaliserbarhet

Det siste momentet under kvalitet handler generaliserbarhet. Det er mest vanlig å skille mellom konseptuell – og moderat generalisering. Sistnevnte er generalisering i en mer

strukturell forstand, hvor det er opp til forskeren å beskrive i hvilke situasjoner resultatene vil kunne være gyldige. Konseptuell generalisering er at man ved kvalitativ forskning kan utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert (Tjora 2021: 268). I denne oppgaven er det nok moderat generalisering som kan være aktuelt, også kalt analytisk generalisering.

Dette kan selvfølgelig være utfordrende å generalisere mine funn siden jeg skal svare ut en konkret problemstilling i Digdir. Det er visse likhetstrekk med hvordan forvaltning og utvikling av IKT-utvikling organiseres i for eksempel Skatteetaten og NAV. Det er nå en trend i det offentlig at IKT-utviklingen incources. I tillegg utvikles produkter i smidige og autonome team. De to nevnte lokomotivene i offentlig sektor har nok kommet lengre på dette området enn Digdir. Det er ikke sikkert de har så mye å lære av oss. Det som blir utledet av dataene gjennom intervjuene mener jeg kan være moderat generaliserbar for andre deler av offentlig forvaltning. Jeg tenker da på mindre etater som Kartverket og Utlendingsdirektoratet (UDI). Videre tror jeg også større etater som ikke har kommet så langt innenfor digitaliseringen kan ha noe å hente, for eksempel Politiet. De som ble intervjuet av meg i Digdir kan like gjerne ha jobbet UDI eller hos Kartverket. Det skal derfor være mulig å generalisere ut ifra de funnene jeg kommer fram til i deler av offentlig forvaltning. Når det er sagt, så har kanskje det jeg kommer fram til å være mindre generaliserbart overfor større offentlige etater og privat næringsliv. Jeg tenker da på bedrifter som FINN, Telia og Telenor.

4.3 Forforståelse og egen rolle

4.3.1 Forforståelse

Jeg trodde jeg kom til å finne at det var gjort et tilfredsstillende arbeid i den første fasen av organisasjonsendringen. Med andre ord at det første steget til Lewin vil være godt ivaretatt. Videre at organisasjonen hadde skjønt viktigheten at det måtte iverksettes en omorganisering. Men jeg trodde kanskje at medarbeiderinvolveringen kunne ha vært bedre. I tillegg var jeg av den oppfatning at en del vil hevde at det ikke var blitt satt av nok ressurser til arbeidet i implementeringsfasen. Jeg antok også at jeg ville få forskjellige svar fra medarbeiderne i

Brukeropplevelse og Datadeling (BOD) og Fellestjenester (FEL). Opplevelsen av måloppnåelsen vil nok være større i BOD. Det trodde jeg hadde sammenheng med at måten BOD arbeider med utvikling på, er noenlunde lik før og etter omorganiseringen. Før intervjuene startet var jeg rimelig spent på hvilke typer funn som ville dukke opp.

4.3.2 Egen rolle

Jeg er har vært seniorrådgiver i Digdir avdeling Brukeropplevelse og datadeling fra 1. januar 2022. Før det var jeg seksjonsleder i denne avdelingen i 6 år. Jeg har derfor vært delaktig i beslutninger knyttet til utvikling og valg av strategi for Altinn. Jeg hadde ikke noe rolle i selve organisasjonsendringen. Sånn sett hadde jeg et genuint ønske om å få fram data som kan fortelle organisasjonen hva som har fungert og hva som ikke har vært så bra i denne prosessen. De fleste jeg skal intervjuer vet at jeg har vært seksjonsleder, men likevel føler jeg de fleste i avdelingen vil oppleve at jeg ikke hadde noe «agenda» i masteroppgaven om å forsvare ledelsens valg under omorganiseringen. Det kan også nevnes at jeg fra januar 2022 har vært hovedtillitsvalgt for UNIO i Digdir. I direktoratet er dette en liten fagforening (ca. 20 medlemmer), sånn sett vil det være lite sannsynlig at min «lederposisjon» her ville påvirke informantene under intervjuene. Jeg tror nok mine tidligere og nåværende roller i Digitaliseringsdirektoratet inngir tillit og vil dermed ha bidratt til valide data til forskningsprosjektet.

Samtidig kan jeg ikke utelukke min gode kjennskap til Digdir kan ha vært en fallgrube. Min rolle som tidligere leder kan ha påvirket hvordan noe har besvart spørsmål under intervjuene. I tillegg kan det være et jeg har tatt enkelte forhold for gitt, som kanskje eksterne masterstudenter vil hadde hatt en annen tilnærming til.

5. Empiri og presentasjon av funn

Intervjuene resulterte i 43 sider med tekst, med i underkant av 19000 ord. Empiri kan defineres som utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke syensing. Videre at data og empiri ikke er selve virkeligheten, men representasjoner av den (Johannessen et. al,

2021, s.26). Informantene var svært villig til å dele sine erfaringer, det er derfor valgt å ta med relativt bredt spekter av data fra intervjuene. I tillegg vil data fra endringsmålingene i Digitaliseringsdirektoratet gjennomført i mai 2021 (Sare, 2021, lysark 7) og september 2022 bli benyttet (Sare,2022, lysark 8). Disse undersøkelsen er basert på kvantitative data og vil være et fint supplement til intervjuene. Det er relativt få spørsmål som kan knytte til selve organisasjonsendringen. Likevel representerer de en god temperaturmåling i avdelingen før og etter omorganiseringen.

Etter å ha brukt en tverrsnittbasert og kategorisk form for analyse, så er funnene strukturert i disse kategoriene:

- 1) Organisasjonsendringen gikk ikke langt nok
- 2) Det var åpenbart for alle at det kom en OU-prosess
- 3) Faktorer som påvirket endringen negativt
 - a. Lav involvering
 - b. Mangel på ressurser til implementeringen av endringen
 - c. Lav involvering av toppledelsen
 - d. Motstand
- 4) Ledelse
- 5) Dårlig samhandling mellom avdelinger etter omorganiseringen.

5.1 Organisasjonsendringen gikk ikke langt nok

Ett av de mest markante funnene ifm. intervjuene var at flere informanter ikke syntes omorganiseringen gikk langt nok. Flere ga utrykke for at den mulige synergien ved å slå i hop avdelingene Fellestjenester i Leikanger (FEL) og Brukeropplevelse og datadeling i Brønnøysund (BOD) burde vært utnyttet. Informant 8 utrykte seg slik:

For egen del synes jeg ikke den ble dratt langt nok. Det påvirket meg også negativt. Jeg var sånn halvskuffet når det var bestemt.

Informanten utdyper at han mener sammenslåing mellom de to leverandøravdelingene.

Ja, helt klart. Her hadde man en mulighet og folk var egentlig forberedt på det. Dette synes jeg også vi sliter vi med etterpå. Vi snakker om BOD og FEL, «oss» og «dere». Vi henter ikke ut gevinster på tvers av organisasjonen. Vi må definere hva vi skal samarbeide om. Hadde man tenkt annerledes. Det burde vært default. Vi sitter og plukker områder.

Informant 10 er inne på samme tema:

Det er ganske sammenfallende med det jeg opplever. Det har vært mest «boksologi» og ikke er reel organisasjonsendring. Hva har vi endret? Vi sier vi er ferdig, men vi er jo ikke det. Vi er langt fra ferdig.

En annen vinkling er at det ble besluttet å organisere leverandøravdelingene ut ifra en matrisemodell, men det ble ikke gjort endringer i tildeling av budsjettmidler. Det vil si at budsjett fortsatt disponeres av linjen, seksjonssjefer og avdelingsdirektører. Informant 13 formulerer det slik:

De har ingen budsjettmidler i produktgruppen, de er avhengige at de prioriteringene tas av andre deler av organisasjonen, det er et stort dilemma. Du sitter der som seksjonssjef, du har personalansvaret og har ingen innflytelse på det dine ansatte jobber med og de faglige prioriteringene. Det tror jeg blir opplevd som et stort dilemma.

I oppsummeringen av intervjuet påpekte informant 13:

Den gikk ikke langt nok, det er hovedinntrykket mitt. Den begynte i en retning, så ble det litt halvhjertet.

Flere av informantene var opptatt av at «siloeer» ikke ble bygd ned, men fortsatt å eksistere ette omorganiseringen. Informant 8 uttrykte seg slik:

Vi lagde siloeer, vi har fått siloeer og vi opererer innenfor siloeer. Vi ser det gang på gang på møter i BOD. Vi har ett eller annet initiativ? Da kommer det helt uunngåelige spørsmålet med en gang. Har vi gjort dette bare innenfor BOD sine grenser eller har vi

tenkt FEL også? Nei vi har ikke snakket med FEL enda, vi skal snakke med dem senere? Det er helt meningsløst slik vi holder på enkelte områder. Vi tenker ikke når vi har fått de siloene, så merker vi det i hverdagen også, når vi skal tenke tekniske løsninger, vi skal helt ned på team, så går vi ikke utenfor «husets fire vegger». Det er ikke incentiver eller oppfordringer til det. Tar vi det opp, så blir det «ja, vi skal snakke med dem, nå må vi løses dette for oss selv først» Det blir veldig introvert styring på det.

Informant 6 er også inne på dette med siloer:

Det er mye som utfordrer oss, som gjør det vanskelig å slippe oss løs og tenke nytt. Det er fort gjort at det blir to siloer: BOD og FEL. Vi er også organisert litt ulikt, jeg vet ikke hva hver seksjon i BOD holder på med

Nå skal det sies at det var ikke alle informantene som mente at organisasjonsendringen ikke gikk langt nok og heller ikke var så bekymret for siloer, kanskje spesielt blant lederne.

Informant 5 var tydelig på det:

Jeg tror nok mange eksternt og internt i de andre avdelingene, forventet at leverandøravdelingene skulle slås sammen. Det var mere en frykt fra min side. Våre to avdelinger er omtrent jevn store og til sammen på størrelse med resten av organisasjonen. En avdeling BOD og FEL har liten verdi. Samordning og gevinster handler om i mye større grad om å få til samarbeid. Det tror jeg vi får til og handler uavhengig av hvordan vi er organisert. Det handler om tjenestene vi leverer og de løsningene vi har, og som vi skal kommunisere ut enten det handler om salg eller drift, vedlikehold og implementasjon. Det gjør at vi samarbeider og ikke at vi er i en gitt organisasjon, slik eller slik.

Informant 5 balanserer inntrykket om at omorganiseringen ikke gikk langt nok. Her var det nok et skille mellom ledere og medarbeidere. Likevel er nok de fleste informantene inne på at omorganiseringen burde ha satt tydeligere spor etter seg i det nye organisasjonskartet fra 1. januar 2022. Flere var inne på at det er en form for «silo-tenking» mellom de to avdelingene.

Selv om det er opprettet en matriseorganisering med tversgående team, så har ikke organisasjonsendringen så langt hatt tilstrekkelig innvirkning på samhandlingen mellom avdelingene.

5.2 Det var åpenbart for alle at det kom en organisasjonsendring

Digitaliseringsdirektoratet ble som nevnt tidligere etablert 1. januar 2020 med deler av direktoratet for IKT og forvaltning (Difi) og Altinn fra Brønnøysundregistrene. At det ville komme en omorganisering virket som å være forstått og akseptert av organisasjonen.

Informant 2 uttrykte seg slik:

Det var åpenbart for alle at vi kom til en OU prosess. Alle var klar over at dette kom. Vi hadde verdiene våre, vi hadde visjonen. Direktoratet var etablert. Det var ingen overraskelse. Omorganiseringen måtte komme for å få fram synergiene med etableringen av direktoratet. Forankringen og forståelsen var absolutt til stede.

Informant 9 var innom noe lignende, med litt annen vinkling:

Skal jeg trekke fram noe positivt: Grunnlaget for å slå seg sammen var nok det mest positive. Tross alt, begge leverte fellesløsninger. Difi leverte fellesløsninger som endel av leverandørapparatet, mens Altinn leverte fellesløsninger som en del av Brønnøysundregistrene. Jeg tror det var lurt å trekke ut den delen av Brønnøysundregistrene å få det sammen til et sterkere fellesløsningsmiljø.

Informant 5 var rimelig kort og konsis:

Folk forventet at det skulle skje og at det var fornuftig og nødvendig.

I forbindelse med sammenslåinger er det en forventning på godt og vondt at det vil komme en omorganisering. Pandemien gjorde at denne ble satt på vent ett års tid. Det skapte en viss utålmodighet i organisasjonen. Men oppdrag fra eierdepartement knyttet til digitalisering under pandemien gjorde at det ikke var fokus eller ressurser til å starte en omorganisering i 2020. Da omorganiseringen kom i gang etter påske i 2021 var det en god aksept for den i Digdir.

5.3 Hva påvirket organisasjonsendringen negativt

5.3.1 Lav involvering

Flere informanter påpekte at involveringen kunne vært bedre. Det ble uttrykt både fra ledere og medarbeidere i populasjonen som ble intervjuet. Informant 2 var rimelig konkret:

Jeg var ikke involvert i det hele tatt.

Informant 3 som er leder hadde disse betraktningene:

Det at seksjonsledernivået ikke var bedre informert var litt spesielt. Jeg oppfattet at prosessen var toppstyrt.

Problemet med for lite informasjon til lederleddet bli at vi ikke greier å trygge de ansatte. Jobbe som leder blir vanskelig. Skal medarbeiderne produsere som vanlig, så må de være trygge.

Informant 5 som også er leder er inne på det samme:

Så ble det iverksatt nytt organisasjonskart. Så løste det i seg selv ikke noe som helst. Det var heller ikke forventet fra så mange av oss. Etter det ble det litt for stilt rundt omorganiseringen. Mulig det skjedde mer i andre avdelinger. Men det var litt uklare ansvarslinjer, ikke tydelig hva som skulle skje. For eksempel mandatet til produktgruppelederne, så kom dette veldig sent. Vet ikke om det er helt ferdig. Slik at litt mer føringer for den prosessen på det som gikk på implementeringsprosessen.

Informant 7 er også inn på dette med for lite involvering:

Jeg glemte den prosessen hvor medarbeiderne skulle få si meningen sin. Det vil si etter at organisasjonskartet ble presentert og til forhandlingene skulle finne sted. Det var en nesten «skinnprosess». Den perioden var kanskje litt for kort. Det var i beste mening. Det er to sider ved det. En kan ikke ta hensyn til alt. Intensjonen var at en skulle bli hørt og sett. Og få svar på sine bekymringer. De gode innspillene skulle vi ta med. Den prosessen var vel litt kort. I tillegg var det som ble presentert litt vagt. Litt blandede følelser for den. Det var et forsøk på å involvere organisasjonen bredt.

Informant 4 uttrykte seg slik når det gjelder involvering:

Jeg kan heller ikke huske at vi ble involvert av arbeidsgruppen. Satt og ventet på det. Det var en del utålmodighet i organisasjonen. Det kom en del info på intranettet og da roet det seg litt.

Informant 2 hadde også betraktninger om liten involvering, samtidig balanseres utsagnet i forhold til hvor mye ressurser det bør brukes på involvering:

Så jobber arbeidsgruppen alene og definerer opp en kompleks matriseorganisasjon. Da begynner ryktene å gå om informasjonsforvaltning og brukerstøtte. Dette tyder på at involveringen ikke var god. Men jeg er ikke sikker på at involveringen burde være så god her. Når målene er definert, dette ønsker vi å oppnå. Så burde toppledelsen gått for en ny organisering.

Informant 8 hadde også tanker om involvering og sammenligner den med lignende prosesser i næringslivet:

Jeg har vært med på omorganisering i det private. Der har det godt vesentlig fortere. Problemstillingene har vært diskutert åpent eller i hvert fall ganske åpent. Hva man har av problemer? Hvordan løse de? Hvor man vil hen? Der har vært større grad av involvering, i hvert fall ned på teamlederfunksjon. Jeg var ikke noe involvert. Jeg stilte spørsmål om hvorfor det ikke ble gjort noe med BOD og FEL. Det var vel det eneste.

Informant 13 hadde denne tilbakemeldingen:

Som sagt.....Sett i ettertid skulle vi kanskje ønske at vi var mer involvert i å identifisere potensielle gevinster innenfor systemutviklingsområdet. Innspill på hvordan vi kunne organiseres, når det gjelder de faglige tingene rundt utvikling. Så vidt jeg husker var vi ikke spesielt involvert i diskusjoner rundt gevinstene som var knyttet til systemutvikling. Jeg vil tro at seksjonsleder var involvert i diskusjoner med leder fra tilsvarende seksjonsleder i BOD. Men jeg opplevde ikke at vi var spesielt involvert på det området.

Liten grad av involvering var kanskje et av de temaene som informantene i sum var mest samstemte om. Det kan synes som om involveringen var asymmetrisk. I den partssammensatte arbeidsgruppen som ble nedsatt var det god involvering og gode diskusjoner. Men de som var utenfor denne sfæren følte seg lite involvert. Det kan virke som fagforeningen i liten grad lyktes med å involvere sine medlemmer. Videre tegner det seg også et bilde av at mellomlederne hadde liten informasjon om hva som foregikk underveis.

5.3.2 Mangel på ressurser til implementering av organisasjonsendringen

I Samarbeidsmøte i oktober 2021 ble det vedtatt en hybrid organisasjonsform

(Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 1-10). Den gamle strukturen med avdeling og seksjoner ble beholdt, samtidig ble det innført produktgrupper på tvers av BOD og FEL. I disse var det produktsjefer for hvert team og produktgruppelidere for hver produktgruppe. Det ble på en måte dannet et nytt ledernivå uten personalansvar på siden av linjen med seksjonssjefer og avdelingsdirektører. Flere informanter mente at det ikke ble satt av nok ressurser på den delen av omorganiseringen som gikk ut på å implementere «dette nye» i organisasjonen.

Informant 4 formulerte seg slik:

Her skulle det legges som til matriseorganisasjon, som er en meget kompleks sak. Her slapp arbeidsgruppen tak i omorganiseringen, da ble det opp til avdelingsdirektørene å gjøre resten av jobben. Jobben med å implementere selve OU'en utover «firkantene» er en mye større jobb. En representant fra HR skulle ta imot innspill i kaffekroken, det var helt håpløst. Det er tunge prosesser som ble overlevert til lederne i linjen. Det er med på at prosessen tar for lang tid. Det at et seksjonskart blir presentert, er uvesentlig. Brønnøysund og Leikanger burde hatt mye mere hjelp i implementeringsfasen.

Vi har ikke produktstrategier på plass enda. Det burde være en plan for implementeringsfasen. Den initielle arbeidsgruppen kan gjerne slippe taket. Men det burde være en ny «gruppe» som tok over og bistod i implementeringsfasen, ikke bare overlevere jobben til 10-12 ulike seksjonsledere.

Informant 2 var inne på det samme:

Fra 4.- 5. november 2021 til 31. desember 2022 så har det vært armer og bein og massiv jobbing for å få ny organiseringen til å fungere. Vi seksjonsledere har blitt «jammet» med disse oppgavene. Vi har ikke klart å håndtere dette på en god måte. Personallederjobben har vært «borte», all energi er brukt på å få matriseorganisasjonen til å fungere.

Informant 9 var opptatt av den jobben som skulle gjøres etter 1. januar 2022:

Det virker som om omorganiseringen er lagt i en skuff. Første januar 2022 var OU'en endelig gjennomført. Så var det noen som lukket den skuffen, nå er vi ferdige og alt går av seg selv.

Informant 7 hadde denne vinklingen på ressursbruken:

Så ble det iverksatt nytt organisasjonskart. Så løste det i seg selv ikke noe som helst. Det var heller ikke forventet fra så mange av oss. Etter det ble det litt for stilt rundt omorganiseringen. Mulig det skjedde mer i andre avdelinger. Men det var litt uklare ansvarslinjer, ikke tydelig hva som skulle skje. For eksempel mandatet til produktgruppelederne, så kom dette veldig sent. Vet ikke om det er helt ferdig. Slik at litt mer føringer for den prosessen på det som gikk på implementeringsprosessen.

I denne prosessen var det i hvert fall to «løp». Ett fra oktober og ut desember måned. Her var det dårlig tid og mye som skulle på plass på kort tid. Videre var det fasen fra 1. januar 2022, hvor de mer strukturelle sidene av omorganiseringen skulle settes ut i livet. Det er kanskje denne siste og mest omfattende fasen det ble etterlyst trykk på prosessen.

5.3.3 Lav involvering fra toppledelsen

I teorikapittelet ble involvering fra toppledelsen nevnt som en egen suksessfaktor (Dempsey et. al, 2022) Med toppledelsen menes her avdelingsdirektørene og direktøren i direktoratet.

Informant 1 var opptatt av at det var mange fungerende avdelingsdirektører:

Det var mye fungeringer i toppledelsen, kunne det påvirke manglende involvering fra toppledelsen. Bidro denne usikkerheten til at det tok lengre tid? Hvordan var det?

Informant 2 som deltok i samme fokusgruppeintervju utyper:

Jeg tror dette var den gamle Difi-kulturen som bidro. Toppledelsen vi hadde var konfliktsky. Unngå konflikter og tunge diskusjoner, tilsynelatende involvering, etablere eierskap og så kjøre.

Informant 5 pekte på at pandemien kunne ha lagt en demper på toppledelsen sin involvering:

Jeg synes topplederen var alt for lite tydelig på hva han vil oppnå og prioritere. Til tross for pandemi burde direktør og HR sjef vært ute og snakket med folk fysisk, rett og slett besøkt Leikanger. Det er kanskje ikke deres feil, det kan skyldes pandemien.

Samme informant var også innom dette med midlertidighet:

Det er en generell betraktning med OU og midlertidighet. Det har vært midlertidige og fungerende ledere i veldig stor grad. Det er ikke bra for prosessen og en omorganisering.

Informant 6 var inne på det samme:

Når jeg begynte opplevde jegDet var flere som fungerte som avdelingsdirektører, det var nok et vakum i og med at det var endel fungeringer.

Informant 8 hadde denne betraktningen:

Toppledelsen virker ikke som en samstemt og enig gruppe. Det synes jeg skinner litt gjennom. Det gjør det litt ekstra vanskelig, når man setter mål om ett Digdir.

Flere av informantene tar opp dette med fungeringer i ledelsen. Fungering kan bety at fast tilsatt avdelingsdirektør har byttet jobbet og ny ikke er på plass enda. Da er det ofte en seksjonsleder som innehar stillingen midlertidig. Det kan da være manglende eierskap til prosessen som gjør at de involverer seg i mindre grad enn de som eier stillingen på permanent basis. Det kan også være avdelingsdirektører som ikke har vært medlem av arbeidsgruppen, som ikke er enige i de beslutninger som er tatt der. Det kan da være at de rett og slett involverer seg lite, en slags form for motstand. Det bringer oss over til neste avsnitt.

5.4 Motstand

I teorikapittelet ble det skissert flere forskjellige former for motstand. Det var flere synvinkler her: Frykt for å mislykkes, mangel på tillit, misforståelser og treghet med flere (Dent og Goldberg, 1999). Det er også ulik oppfatning av styrken på motstanden. Som det fremkommer av teksten under, var det dette ett av temaene i intervjuguiden som skapte mest engasjement blant informantene.

Informant 6 hadde disse synspunktene på motstand:

BOD har sine produkter, oppgaver og FEL har sine. Det å utveksle noe på tvers der, synes jeg går noe tregt. Der hadde jeg forventet at det skulle gå litt fortere. Vi har jo hatt...Hvorfor det skjer vet jeg ikke. Skal de ta oppgavene våre – har jeg hørt. Skal de flytte oppgaver fra Leikanger til Brønnøysund?

«Frykten for å mislykkes er større en gleden av å lykkes» Det er ett eller annet der.

Det handler mye om følelser. At det er motstand, ja det er det. Jeg tror veldig mange har veldig eierskap til løsningene sine. Det blir litt «mitt barn/min baby». Det å slippe andre inn på sitt eget fagområde blir skummelt.

Informant 2 var inne på det kulturelle aspektet som kan sinke en omorganiseringsprosess:

Oslo har sin kultur som er «litt rar», Leikanger har sin kultur, Brønnøysund har sin kultur. Dette burde vært en faktor inn i OU'prosessen. Erkjenne den kulturen.....ikke motstand som vi er inne på nå. Det er ikke åpen motstand, det er treghet i systemet, «litt grus på isen».

Informant 10 uttrykte seg slik:

For oss som satt utenfor, så oppleves det som kulturkollisjonene mellom gamle Difi og det som nå er BOD, som gjorde at det er og var motstand mot endring.

Informant 8 greide ikke helt å identifisere hvor motstanden ligger hen:

Hva er det den motstanden ligger hen? Det skjønner jeg ikke? Når jeg snakker med folk så er det veldig mange som tenker der samme tankene som det vi sitter og diskuterer nå og er enige. Men jeg bare skjønner ikke hvor det har hvis så mange er enige? Hvor stopper det likevel opp? Det må være motstand på et eller annet nivå. Jeg bare skjønner hvor det stopper opp og hvorfor?

Informant 9 var innom temaet geografi:

Jeg tror helt reelt det var motstand i organisasjonen både i Leikanger, Brønnøysund og Oslo på hva som skulle være hvor. Jeg vet fagforeningene selv, i hvert fall Akademikerne var veldig sterk i røsten på ikke å bli ledet av noen som satt i Oslo for eksempel.

Informant 13 nevnte dette med motstand blant mellomlederne:

Min opplevelse er at fagressursene hadde et mye sterkere ønske om å gå lengre i denne OU-prosessen enn mellomlederne og ledelsen i avdelingen ønsket. Jeg er litt usikker hvor helhjertet tilnærmingen er i det store på produktområdet. Antar det handler om redsel for å miste handlingsrom eller råderett over budsjettmidler eller ressurser eller produktansvar. Jeg er usikker på om vi klarte å etablere en felles forståelse på tvers av hele organisasjonen - hvorfor vi skulle gjøre dette? Hvorfor det er viktig at vi gjør det? Hva skjer hvis vi ikke gjør det? Hva kan vi oppnå hvis vi gjør det? Dette organisatoriske «why'et» som vi snakker om i DevOps. Jeg tror nok at en viss organisatorisk motstand er det og var det på mellomledernivå. Jeg kjenner ikke godt nok toppladernivået.

Bildet på motstand er likevel noe fragmentert, informant 14 uttrykte seg slik:

Fra min posisjon opplevde jeg ikke motstand. Da tenker jeg på personalmessige og dette med omplassering. Grunnen var at vi ikke ble truffet noe særlig av omorganiseringen, det skjedde ikke store endringer, så får du ikke den store motstanden.

Rent prosessmessig, altså de målene for omorganiseringen som er der, så blir det litt interessant med dette med produktgrupper. For der er det litt mer følt motstand mot dannelsen av produktgrupper.

Informant 4 var også inne på at motstanden reelt sett var liten:

At Brønnøysund skulle ha egen avdelingsdirektør og at BOD skulle inn i nytt bygg, gjorde at medarbeiderne følte at det ble «satset» i Brønnøysund. Det bidro til liten motstand.

Informant 13 berører dette at medarbeidere har opplevd endring før og har etter hvert et avslappet forhold til den når den kommer:

Det første er at min seksjon var ikke berørt av endringene her. Flertallet av oss opplevde ikke noen endringer etter organisasjonsutviklingsprosessen. Det var ingen formelle endringer i forhold til rolle eller plassering eller sånne ting. I forhold til arbeidsoppgaver gjør vi stort sett det samme som før. Den første refleksjonen rundt hele OU-prosessen at den traff andre deler av organisasjonen mer enn vår seksjon. Og min rolle som utvikler.

Informant 14 var inne på noe av det samme:

Siden starten har jeg strengt tatt ikke merket så mye til endringen. Det ble sagt tidlig at den ikke kom til å treffe oss så mye. Og da tar du det ikke innover deg på samme måten. Hvis det ikke treffer meg så mye, så da kan jeg fortsette med det jeg driver med til daglig.

Informant 3 formulerte seg slik om likegyldighet:

Blir man ikke involvert, gir medarbeiderne «blanke». Flere blir apatiske når det blir lite involvering. Det er ikke latskap fra den enkelte, men et resultat av dårlig involvering. Det er helt naturlig.

Det er vanskelig å oppsummere avsnittet om motstand. Synet blant informantene er rimelig fragmentert. Men det er tydelig at miljøene både i Brønnøysund og Leikanger hadde eierskap til hvordan de utvikler løsningene «sine» og hvordan avdelingene organiserer arbeidet. Dette med kultur var også et tema blant flere. At det var større motstand blant ledere enn hos medarbeiderne er for så vidt ett interessant funn.

5.5 Ledelse

Her kom det ikke så mange tilbakemeldinger fra informantene. I besvarelsen er det valgt å fokusere på lederstilen til direktøren som ledet organisasjonsendringen. Når det gjelder synet på lederstil, så var informantene delte i sin oppfatning. Ledere og tillitsvalgte som ble intervjuet oppfattet at direktøren hadde en lederstil som hadde størst innslag av lederskap (leadership), mens medarbeiderne mente lederstilen var mer styrende (management).

Informant 6 uttrykte seg slik:

Jeg opplevde direktøren som veldig uformell og med beina på jorda. Jeg opplevde ikke ham som en toppleder «som var langt der oppe». Han tok det ned, gjorde det konkret og praktisk og gjorde det enkelt. Jeg var overrasket over at det var såpass uformelt. Jeg har opplevd diverse skattedirektører som har kommunisert langt mer politisk.

HR-sjefen er veldig dyktig. Både til å kommunisere og prosessere. Direktøren tok mye det overordnede, dit skal vi. Hun tok mye av hvordan skal vi få det til i praksis og la opp til WS'er. HR-sjefen har tatt en veldig stor og viktig del av prosessen. HR-sjefen har gjort det veldig bra fra mitt ståsted. God til å forklare og argumentere. Men også å ta imot spørsmål og innspill.

Informant 14 var fornøyd med ledelsen av omorganiseringen:

Jeg har vært med på et par omorganiseringer før. Jeg synes ikke vi kom noe dårligere ut her enn andre plasser. Jeg har vært med på tre. Den første var i Posten, den andre var hos Statsforvalteren og den tredje her. Det som betegnet denne i forhold til de andre to, er vel hvor liten omorganiseringen var, altså så lite en merket det, opplevd

hvor liten endring ble. Det er vel egentlig det jeg sitter igjen med helt overordnet. Mens de andre to var mye mer inngripende, sånn sett synes jeg at....lederstilen var veldig informativ, altså for min del var det allmøtene. Det var ikke noe utenom dem. Bortsett fra i starten med å utarbeide visjon.

Informant 1 hadde denne betraktningen:

Det at det ikke skulle ta konflikter i organisasjonen, heller internt i arbeidsgruppen, hadde nok betydning for gjennomføring av OU. Det har ikke vært så mye hallejula og engasjerende prosess fra toppledelsen sin side. Sånn sett hadde nok HR-sjefen en mere prosessorientert stil. Hvor stor betydning det har hatt vet jeg ikke.

Informant 9 hadde denne vinklingen på dette med ledelse:

Jeg kan bare snakke for meg selv. Da jeg ble nyansatt møtte jeg direktøren i et Teamsrom sammen med andre nytilsatte. Han sa et eller annet at det viktige som er nå «vi blir ett Digdir». Jeg er vant til at hvis du vil fokusere på noe, så må du repetere det. Du har det på toppen av agendaen din hver gang du snakker eller møter noen. Det er noe du repeterer til folk blir lei. Men da har folk skjønt det. Jeg så aldri at dette kom ut av direktøren igjen. Hvordan ligger vi an med ett Digdir? Hva gjør vi for å få ett Digdir? Hvilke aktiviteter har vi? Da er vi inne på dette med lederstil. Det er forankring og eierskap. Slik jeg så den lederstilen, rund «baut» på alle ledere. Så er det ingen som har eierskap eller forankring eller bryr seg om den omorganiseringen etter 1. januar 2022.

Informant 8 er opplevde mye management og detaljstyring:

Jeg kan kommentere litt på leadership. Jeg har ikke merket noe forskjell før eller etter OU prosessen sånn sett. Beslutninger på nederst mulig nivå, den kjenner jeg ikke igjen i noe særlig grad. Det er for mye detaljstyring. Og for mye delegering og oppgavestyring. «Du gjør det og det».

Informant 13 hadde lignende tanker om lederstilen:

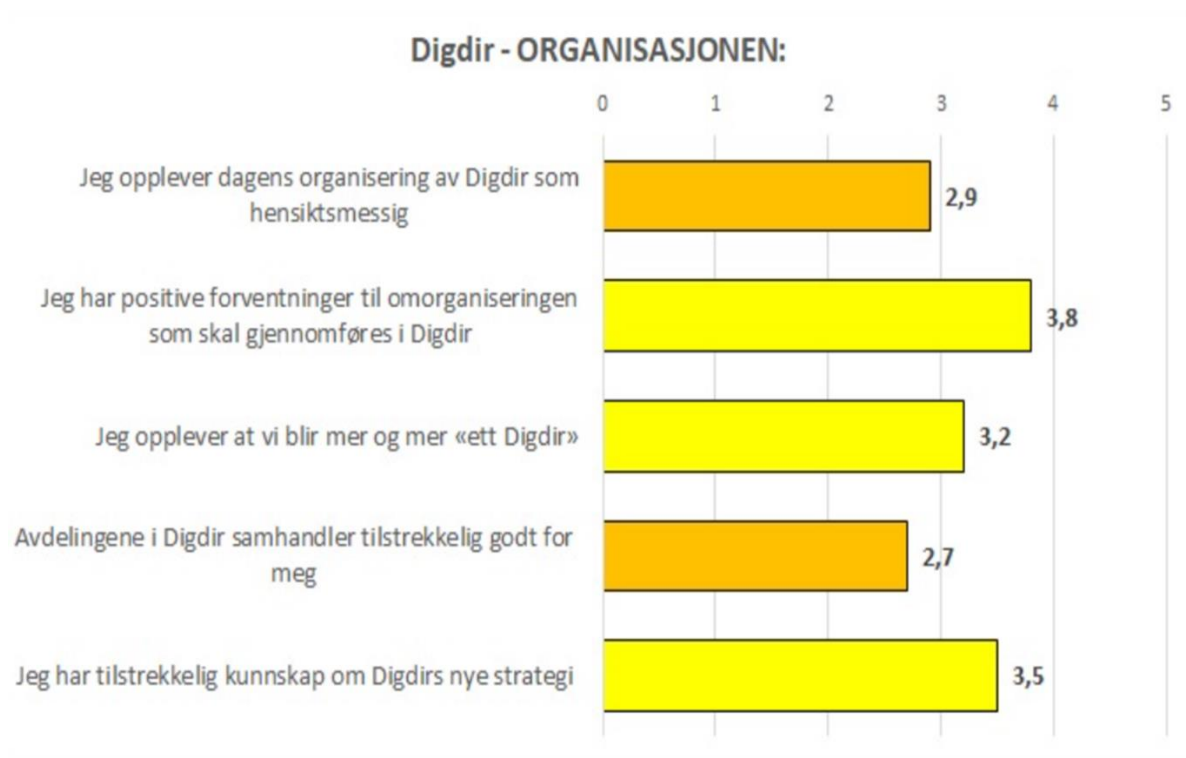
Når disse produktgruppeorganiseringene ble presentert, så var det litt som om vi «dro fra sløret, slik skal det være». Vi opplevde vel ikke at dette var en lederstil som var så veldig, skal vi si åpen eller retningsgivende.

Det var ikke så mange tilbakemeldinger innenfor temaet ledelse, men de som tok ordet var ganske engasjerte. En slags oppsummering kan være at de som hadde lengst avstand til arbeidsgruppen opplevde mest styrende lederstil. Samtidig som de som var tettere opp til der beslutningene ble fattet, opplevde større innslag av lederskap.

5.6 Fortsatt dårlig samhandling i Digdir etter omorganiseringen

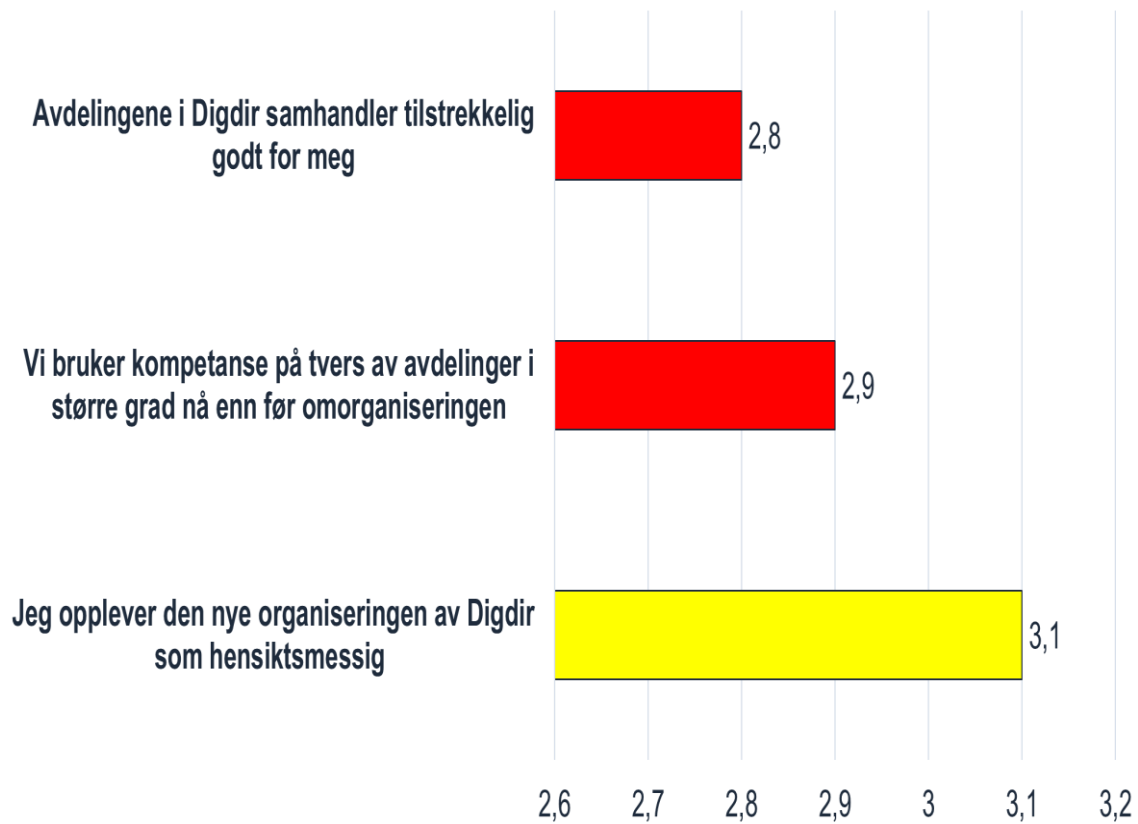
De to endringsmålingene i Digdir hadde en svarprosent på ca. 80 % av direktoratets 350 ansatte. Det kan derfor sies å være et godt engasjement og god oppslutning rundt disse målingene. Den første (Sare, 2021, lysark 7) var som tidligere nevnt gjennomført i mai 2021, dette var i oppstarten av omorganiseringsprosessen. Den andre var i september 2022 (Sare, 2022, lysark 8), da hadde organisasjonen «levd» i åtte måneder med det nye organisasjonskartet. De spørsmålene og besvarelsene som er interessant er sortert under temaet «organisasjon» i endringsmålingene. Spørsmålene besvares med en skala fra 1 – 5, der respondenten svarer på hvorvidt de er enige i påstandene. En er helt uenig, mens fem er helt enig. Påstander som får en score på under tre anses som lav og er et signal til HR og resten av organisasjonen at tiltak bør vurderes.

Målingen i 2021 viser dette resultatet for temaet organisasjon:



Figur 3: Endringsmåling Digdir 2021

I september 2022 er det litt færre påstander innenfor temaet organisasjon:



Figur 4: Endringsmåling 2022

Det første funnet er at samhandlingen i direktoratet ikke har blitt vesentlig bedre etter omorganiseringen. I 2021 fikk denne påstanden en score på 2,8, mens i 2022 var den på 2,9. Den andre påstanden som det er verdt å merke seg er hvordan medarbeidere opplever organiseringen av Digdir. I 2021 er scoren på 2,9, mens i 2022 har den beveget seg til 3,1. På bakgrunn av disse to målingene kan det slås fast at samarbeidet mellom avdelinger i direktoratet kunne vært bedre. Videre at ansatte i Digdir er «sånn passe» fornøyd med organisasjonsendringen.

6 Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil problemstilling og forskningsspørsmål bli besvart. I tillegg vil funnene bli diskutert og sammenholdt mot tidligere forskning og teori på området. I innledningen til oppgaven ble det stilt spørsmål om hva som kjennetegnet gjennomføringen av organisasjonsendringen i Digitaliseringsdirektoratet. Videre ble det stilt tre forskningsspørsmål. Det første var helt generelt hva som kjennetegnet omorganiseringen positivt og negativt. Det andre spurte mer konkret om hva motstand hadde å si for gjennomføringen. Til slutt ble det stilt spørsmål om lederstil.

Analysen er inndelt i tre underkapitler, med hvert av de tre forskningsspørsmålene som overskrift. Det første er naturlig nok mest omfattende. Her vil det at det ble etablert god forståelse for endringen ble beskrevet. Videre vil funnene «silobasert» organisering, manglende involvering generelt, ikke nok ressurser til endringsfasen og manglende involvering av toppledelsen bli analysert og drøftet. Deretter vil de to siste forskningsspørsmålene om hhv motstand og ledelse bli diskutert.

6.1 Hva påvirket organisasjonsendringen positivt og negativt

6.1.1 Det ble etablert god forståelse for endringen

Informantene var enige i at det ble etablert en god forståelse for endringen. Direktoratet var blitt opprettet 1. januar 2020, allerede før denne datoen forventet de ansatte at det ville komme en omorganisering i kjølvannet av den. Første året i Digdir ble det gjennomført en prosess hvor det ble sett på synergier ved sammenslåingen. Det var da naturlig å tenke på at noen av disse synergiene burde tas ut ved å se på organiseringen av direktoratet. En av informantene påpekte også at utarbeidelsen av verdier, strategi og visjon for direktoratet gjorde at forståelsen absolutt var til stede. Det at det nye direktoratet hadde to avdelinger som utviklet og forvaltet fellesløsninger, var et poeng som ble trukket fram av informantene i flere sammenhenger. Kotter peker på i sin artikkel (Kotter, 2007, s. 97) på at det er mange virksomheter som feiler i denne fasen. Det må skapes en slags krisestemning og de ansatte må motivers for å stå i en endring. Akkurat denne øvelsen kan være enklere i næringslivet hvor

det handler om å overleve. Synker inntjeningen år etter år, vil de ansatte være motivert for endring. Det kan jo være fristende å se på situasjonen til konkurransen vi har hatt i flybransjen de siste årene, klarer selskapene ikke å omstille seg, så er det «kroken på døra». I det offentlig er det ofte en annen tilnærming. De fleste ansatte i Digdir delte nok oppfatningen om at endring måtte skje. Ikke på grunn av mulig tap av arbeidsplasser eller konkurs, men at etableringen av nytt direktorat medførte at brukere av fellesløsningene og eierdepartement hadde store forventninger til leveranser på et tidlig tidspunkt. Her kan det være fristende å sitere daværende digitaliseringsminister Nikolai Astrup, som blant annet sa at: *Norge skal være verdensledende på offentlig digitale tjenester* (Norum, 2019). Her ble på en måte standarden satt. Dette ble proklamert allerede i mars 2019, da nyheten om det nye direktoratet ble sluppet media.

I tillegg har det vært en utvikling de siste årene hvor store offentlige etater utvikler tjenester på egne plattformer. Et eksempel kan være Skatteetaten som har trukket selvangivelsen ut av Altinn, det medfører mindre trafikk i løsningen og kan i ytterste konsekvens smitte over på andre etater. Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) har gjort mye av det samme, det vil si å utvikle og ha sine tjenester på egen plattform. For å være relevant og kunne tiltrekke seg større bruk av fellesløsningene, så må organisasjonen være tilpasset og i stand til å møte denne type utfordringer.

Oppsummert kan det sies at det ble etablert en god forståelse for endring. Både i prosessen før Digitaliseringsdirektoratet ble opprettet, i løpet av det første leveåret og til slutt i arbeidet med strategiprosessen vinteren 2021. Som tidligere nevnt startet det operative arbeidet, endringsfasen (Lewin, 1951), med organisasjonsendringen etter påske i 2021.

6.1.2 «Silobasert» organisering

Det er flere som påpeker at organisasjonsendringen ikke gikk langt nok. Det er i hovedsak to dimensjoner i dette funnet. Den første omhandler at de to avdelingen BOD og FEL burde vært slått sammen, den andre dimensjonen er knyttet til innføringen av matriseorganisasjon. Først til dimensjonen sammenslåing. Begge avdelingene utvikler og forvalter Fellesløsninger på vegne av direktoratet. Hadde avdelingene blitt slått sammen vill de fått en leder og det ville da

vært enklere å samkjøre rutiner og måter å arbeide på. Det kunne også ha bidratt til bedre styring av prosessene, ref. trenden innen organisasjonsutforming som beveger seg fra ledelse til styring (Røvik, 2007, s. 145). Her brukes begrepet rehierarkisering som er en felles betegnelse på felles ideer og grep som tar sikte på å øke toppledelsens grep til å bedrive bedre styring (Røvik, 2007, s. 147-148). Det skal det sies at det ble gjort grep i organisasjonsendringen for å styrke styringen i direktoratet. For eksempel ved at HR ble egen avdeling og at HR-sjefen fikk plass i toppledelsen, gjorde at dette fagfeltet fikk en sterkere strategisk rolle. HR kan da i større grad bli et virkemiddel for å oppnå organisasjonens mål.

I begge avdelingene arbeides det etter prinsippene for smidig utvikling og DevOps. Det er dannet produktgrupper, satt sammen av ulike produktteam med medarbeidere fra begge avdelingene. Som nevnt i teori-kapittelet handler DevOps om å skape merverdi for kunden på en raskere og sikrere måte enn før (Learner Manual 2021:11). Poenget her er å ha verdiskapende prosesser på tvers av organisasjonen. Dette er også i tråd med den fjerde trenden innenfor organisasjonsutforming på begynnelsen av 2000-tallet, nemlig å gå fra «silos» til prosessbasert organisering (Røvik, 2007, s. 182). Det ble uttalt av flere informanter at det var vansker med å få produktorganiseringen til å fungere. Denne produktorganiseringen innebar at det ble etablert produktteam og produktgrupper på tvers av organisasjonen, disse ble ledet av hhv. produkteiere og produktgruppeledere. Sistnevnte rapporterer direkte til avdelingsdirektør, altså ikke via seksjonssjef i linjeorganisasjonen. Et eksempel var rollebeskrivelse for produktgruppeleder ikke var på plass eller kjent blant de ansatte. Andre gikk så langt som å si at bare en av de seks produktgruppene fungerte etter hensikten. Hadde avdelingene blitt slått sammen, ville dette problemet og lignende utfordringer vært enklere å håndtere. En annen informant påpekte at en slik felles avdeling ville bli for stor. Da kunne en opplevd at kontrollspennet ble for stort., det vil si at det ville bli mange ansatte per leder. En avdeling på ca. 200 medarbeidere kunne også skape ubalanse i toppledelsen, ved at en avdelingsdirektør fikk uforholdsmessig mer makt og større innflytelse enn de andre i toppledelsen. Et annet argument som ikke er uvesentlig, er geografi. Det var nok ønskelig med en representant for toppledelsen både i Leikanger og Brønnøysund.

Den andre dimensjonen knyttet til at organisasjonsendringen ikke gikk langt nok var at det ble innført en matriseorganisasjon. Nå skal det sies at det hadde vært innslag av denne type organiseringen tidligere, men den ble nå mer formalisert. Det innebar at den funksjonelt vertikaldelte linjeorganisasjonen ble beholdt. Samtidig som det ble etablert produktgrupper som arbeider i prosesser på tvers av organisasjonen. Som nevnt ovenfor handler DevOps og å gå fra «silo» til prosessbasert organisering om å få verdiskapende prosesser til å flyte på tvers av organisasjonen. En informant illustrerer dette med økonomi og budsjett. Det er ingen midler i produktgruppen som er organisert på tvers av organisasjonen. Budsjettet ligger hos seksjonssjefen og avdelingsdirektøren i linjeorganisasjonen. Produktgruppelederen prioriterer køen i backlogen til teamene sine, men har i praksis ingen økonomiske virkemiddel å sette inn for å få løst oppgavene. Nå skal det sies at arbeidstimene til medarbeiderne har nok produkteierne kontroll på, men skal det arrangeres samlinger eller jobbes overtid, så må forespørsel gå fra produkteier til de respektive seksjonssjefene. Det har sammenheng med at medarbeiderne i teamene naturlig nok kan tilhøre forskjellig seksjoner. Ut fra disse betraktningene krever en hybrid organisasjonsform til mer koordinering mellom de ulike ledernivåene, både i den prosessbaserte delen av organisasjonen og i den såkalte linjen.

Et annet funn fra empirikapitelet er at samhandlingen mellom avdelinger fortsatt er lav i Digdir. Scoren er på 2,8 og er markert med rødt av HR, som har utarbeidet undersøkelsen (Sare, 2022, lysark 7). Det første målet for organisasjonsendringen var koblet til at avdelingene måtte samarbeide og bruke kompetanse på tvers av avdelinger for å realisere leveranser i Digitaliseringsstrategien. Videre at organiseringen skulle bidra til at dette arbeidet ble så effektivt som mulig (Sare, 2021, lysark 2). Det at Digdir i sin omorganisering ikke klarte helt å gi slipp på den tradisjonelle vertikale og funksjonsbaserte organiseringen kan ha bidratt til den dårlige samhandlingen.

Dette bildet er ikke svart eller hvitt. Noen forskere påpeker at en pragmatisk løsning ved å beholde elementer av sentral styring og en vertikal funksjonsbasert organisering i en matriseorganisasjon, er at det kan knytte seg noen fordeler til dette. Noen vil hevde at formell struktur legger til rette for horisontal prosessflyt. Det kan være raskere å fatte og

implementere autoritative beslutninger i virksomheten i en hierarkisk linjeorganisasjon (Røvik, 2007, s. 189). Endringsmålingene i 2021 og 2022 gir relativt lav score på spørsmålet om informantene oppfatter dagens og den nye organisasjonen som hensiktsmessig. Det er verdt å legge merke til at såpass stor andel av medarbeiderne er sånn passe fornøyd. Denne undersøkelsen kan være med på bygge opp under påstanden fra informantene om at direktoratet fortsatt har sterkt innslag av «silobasert» organisering.

6.1.3 Manglende adekvat, aktiv og tidlig involvering

Dette funnet var ett av de som informantene var mest samstemte om, det vil si både fra medarbeidere og mellomledere. Noen var rimelig kategorisk og slo fast at det var ingen involvering. De fleste av informantene var kjent med at det var nedsatt en arbeidsgruppe av ledelsen som var partssammensatt. Det vil si at det var representantene både fra ansatte, tillitsvalgte og ledelsen. Kritikken gikk på at diskusjoner om veivalg i omorganiseringen stort sett ble en lukket prosess i denne arbeidsgruppen. Denne oppfatningen ble delt både av ledere og medarbeidere. Når utkast til nytt organisasjonskart ble presentert i september, så kom det som en overraskelse på svært mange. Det var da en prosess med involvering på i underkant av en måned fra nytt organisasjonskart og ny måte å arbeide på ble sluppet til det skulle forhandles i samarbeidsmøte. På grunn av dårlig tid her, var noen informanter innom at dette kunne betraktes som en skinnprosess. Noen er likevel inne på at for mye involvering ville medføre at selve omorganiseringen ville miste momentum, det vil si at den kunne stoppe opp eller gå for sakte. I artikkelen til Dempsey et. al. (2022, s. 88) påpekes viktigheten av involvering. Involvering må være tidlig, adekvat og aktiv. Med adekvat legges det at involveringen bør være tilstrekkelig. Samtidig bør alle individer og grupper berørt av omorganiseringen involveres. Et av poengene i artikkelen er at hvis du involveres på et tidlig tidspunkt og har eierskap til løsningene vil selve implementeringsfasen av endringene ha større sjanse for suksess. En annen artikkel er også inne på at dårlig involvering er en kritisk feilfaktor i omorganiseringprosesser, uten at de beskriver nærmere hva den dårlige involveringen eventuelt består av (Decker et. al. 2012, s. 36).

Et av poengene til informantene var at det ble presentert et ganske avansert organisasjonskart med hierarkisk funksjonell inndeling, kombinert med seks produktgrupper organisert horisontalt i virksomheten. Med andre ord en matriseorganisering. Denne hadde ansatte og ledere på seksjonssjef nivå problemer med å forstå. Det var disse igjen som skulle gjøre jobben med å implementere endringen i organisasjonen. Hadde involveringen vært mere adekvat som Dempsey et. al. uttrykker det, vill nok det ha bidratt til at nevnte implementering hadde gått enklere. Et begrep som eierskap blir brukt. Det kan vel slås fast at store deler av organisasjonen følte lite eierskap til det nye organisasjonskartet. Likevel er det på sin plass å ikke bli for kategorisk i denne diskusjonen. Tid og ressurser er ofte en knapphetsfaktor i de fleste virksomheter. Hvor langt skal involvering i en slik prosess gå? Det er vanskelig å svare ut. Men det kunne kanskje vært lurt å skyve på forhandling i samarbeidsmøte, slik at prosessen med involvering hadde følt mer reel. Det ville gitt mer tid til forankring, slik at den mere «tekniske» implementeringen med nytt kart og nye roller i organisasjonen hadde blitt mere smidig. Et annet moment ville vært å presentere forslag til nytt organisasjonskart på et tidligere tidspunkt og som ikke hadde vært så gjennomarbeidet fra arbeidsgruppen sin side. Da hadde det kanskje vært enklere å få med innspill fra ansatte.

6.1.4 Ikke nok ressurser i endringsfasen

Dette avsnittet er inne på noe av det samme som ble beskrevet ovenfor, ref. 6.1.2 om «silobasert» organisering. Det var ikke satt av nok ressurser til selve implementeringen. Som nevnt ovenfor var det en kompleks matriseorganisasjon som skulle iverksettes i organisasjonen. Denne jobben ble overlatt til de respektive avdelingsdirektørene. Dette er en tung prosess som skal gjøres i tillegg til daglig drift. Det kan også nevnes at høsten i offentlig etater er preget av sterkt arbeidspress ifm. arbeid med neste års budsjett. En av informantene som også er leder påpekte nettopp dette. Det krevde all energi å få denne matriseorganisasjonen til å fungere. I teorien er det ikke så mange som direkte tar opp dette med ressurser som en kritisk suksessfaktor. Kurt Lewin kan tolkes i den retning av at han oppfordrer til dette i sin oppdeling av organisasjonsendringer i tre faser (Lewin, 1951). Den midterste fasen er endringsfasen hvor nødvendige ressurser må mobiliseres. I Digdir kan det

virke som mye energi er brukt i opptinningsfasen og første del av endringsfasen.

Arbeidsgruppen nedsatt av direktøren og som han selv ledet virket å være meget aktiv fram til Samarbeidsmøte i begynnelsen av oktober. Men at innsatsen fra gruppen avtok sterkt i den endringsfasen som skal iverksette endringen i organisasjonen. Som en av informantene beskrev det, ble resten av jobben «sluppet» til linjen. Disse hadde kanskje ikke tilstrekkelig eierskap og ressurser til å få gjort en ordentlig jobb med implementeringen. Kotter berører også dette indirekte i sin suksessfaktor nr. 7 som er snakk om å konsolidere/sikre forbedringene og produsere mer endring (Kotter, 2007, s. 102). Det punktet er omskrevet en del til norske oversettelser, men på engelsk kaller han det å ikke erklære seier for tidlig. I Digitaliseringsdirektoratet kan det virke som om prosessen med å komme fram til nytt organisasjonskart har blitt sett på som en seier og at man da har hatt for lite fokus på det gjenstående arbeidet.

Et viktig punkt for en del av informantene er at en sentral jobb ved å innføre nye roller i en organisasjon er å sikre en felles forståelse av arbeidsoppgaver og ansvar. For eksempel ble det innført en ny rolle med betegnelsen produktgruppeleder. Noen påpekte at de var usikre på innholdet i denne rollebeskrivelsen, det vil si over ett år etter at den nye organisasjonen var satt i drift. Litt av lærdommen fra teorien og informantene er at det er viktig å bruke tilstrekkelig med tid og ressurser i hele endringsfasen.

6.1.5 Manglende forpliktelse, involvering og deltakelse fra toppledelsen

Flere av informantene var innom det faktum at det var mye fungeringer i toppledelsen i ulike deler av organisasjonsendringen. Det kunne være at faste avdelingsdirektører byttet jobb midt under omorganiseringen og at det da kom en midlertidig leder på plass. I andre tilfeller var det midlertidighet i starten av omorganiseringen, det kunne føre til større fokus på å mestre rollen, enn det å være aktiv i forhold til selve omorganiseringen. En informant antydte at da kunne det dannes et maktvakuum, som for eksempel kunne føre til at arbeidsgruppen fikk større gjennomslagskraft enn de ellers ville ha hatt. Det kunne igjen medvirke til at toppledelsen følte lite eierskap til organisasjonsendringen, som gjorde at de involverte seg lite i endringsfasen.

I forskningen til Dempsey et. al. påpekes det at toppledelsen må forplikte, støtte, delta og ta eierskap til endringen. De må kunne gi synlig støtte til de operative lederne som skal sette omorganiseringen ut i livet. Et annet viktig aspekt er at det er topplederne som styrer ressursene (Dempsey et al., 2022, s. 88). Det berøres også i en annen artikkel der liten involvering fra toppledelsen anses som en kritisk feilfaktor (Decker et al. 2012, s. 36). Kotter er inne på noe av det samme, en av suksessfaktorene hans er å danne en sterk og retningsgivende koalisjon (Kotter, 2007, s. 98). Her tenkes det nok bredere enn bare toppledelsen, her er også styreleder, store kunder, fagforeningsledere og andre viktige ressurspersoner tatt med. Et viktig poeng fra de irske forskerne (Dempsey et al., 2022) er at av 38 suksessfaktorer, så er involvering fra toppledelsen på fjerde plass.

Et annet moment som det er verdt å dvele med er at dette kan være et resultat av den nordiske samarbeidsmodellen. Det betyr at når det settes ned et partssammensatt utvalg, som ofte direktøren leder, så vil dette kunne svekke innflytelsen til toppledergruppen. Det har sammenheng med at direktøren skal forhandle endringen med de tillitsvalgte, da må han eller hun kanskje inngå noen kompromisser, som resten ledergruppen ikke nødvendigvis er så glade for. Når disse endringene skal iverksettes i organisasjonen, så kan avdelingsdirektørene bevisst eller ubevisst bremse implementeringen av endringen.

Det kan slås fast at liten involvering fra toppledelsen er et viktig funn fra informantene og kan forklare en del av de andre funn blant annet fra endringsmålingene (Sare, 2022, lysark 7).

6.2 Hvilken betydning hadde motstand å si for gjennomføringen av organisasjonsendringen

6.2.1 Motstand med innslag av endringskynisme

Det var mange av informantene som hadde meninger om motstand til organisasjonsendringen, som det følger av drøftingen nedenfor er bildet noe fragmentert. Flere var inne på at det er ulike miljø ved de tre kontorstedene i direktoratet. Det er greit å ha et mål om ett Digdir, men det må ikke gå på bekostning av hvordan ting gjøres lokalt. En annen informant viste til at det

var motstand, men hadde problemer med å identifisere hvor i organisasjonen den kom fra. Et av funnene i empirien, ref. kapittel 5.1, var at mange opplevde at omorganiseringen ikke gikk langt nok. En av informantene påpekte at det kunne komme fra mellomledernivået på grunn av redsel for å miste råderett over ett bestemt produkt eller budsjettmidler. I forskningen er det vist til eksempel fra Fordkonsernet at omorganisering ble stoppet opp på ledernivå (Dent & Goldberg, 1999, s. 26). Her var det riktignok ikke mellomlederne som ytte motstand, men nivået over. En av informantene som er mellomleder pekte på at å slå i hop avdelingene i Brønnøysund og Leikanger vil føre til for stort kontrollspenn. En slik avdeling ville være vanskelig å håndtere.

Artikkelen til Dempsey og medforfattere er hyppig vist til i dette analysekapittelet (Dempsey et al., 2022). De har faktisk motstand til endring på topp på sin liste over grunner hvorfor omorganiseringer mislykkes. De deler det opp i mer åpen misnøye, som åpen kritikk og ren opposisjon. På den andre siden er det mere usynlig motstand, som rett og slett kan være forsinke endringer. Det er i tråd med avsnittet ovenfor, hvor en informant påpekte at det var motstand, men ikke helt visste hvor den kom fra.

Noen informanter påpekte at når medarbeiderne oppdaget at endringen ikke traff dem noe særlig, så fortsatte de jobben som før og var ikke særlig opptatt av organisasjonsendringen. De opplever da at det iverksettes en endring for endringens skyld. Dette er et element innenfor endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 47). Et annet aspekt ved endringskynisme er at det informeres massivt med korte tidsfrister, mengden av informasjon blir for overveldende. Den enkelte medarbeider orker derfor ikke å sette seg inn i dette, det handler at om pseudomedvirkning (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 67). Arbeidslivets spilleregler blir fulgt, men medarbeiderne klarer ikke å ta all informasjonen inn over seg.

6.3 Hvilken betydning hadde lederstil å si for gjennomføringen av organisasjonsendringen

6.3.1 Styrende lederstil

Ledelse av endringsprosesser er viet mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen. Temaet er berørt ovenfor, der det ble slått fast lite engasjement fra toppledelsen i forbindelse med organisasjonsendringen i Digdir. Men da er det mer snakk om fravær av ledelse. I dette avsnittet er ledelsen av prosessen fra organisasjonsendringen startet opp i april 2021 til utgangen av desember samme år omtalt. Det vil i hovedsak sak bety lederstilen til direktøren som ledet arbeidsgruppen, som igjen vil si hvilken lederstil som var mest framtrædende i organisasjonsendringen. Informantene er delt i synet på lederstilen. På den ene siden ble det trukket fram at direktøren var «veldig uformell og med beina på jorda». En annen trakk fram god informasjon i allmøtene, hvor det var direktøren som i hovedsak stod for innledningen og presentasjon av hovedbudskapet. Tillitsvalgte og medarbeidere som hadde kobling til arbeidsgruppen oppfattet lederstilen i retning av ledelse (leadership). Det vil si å legge vekt på prosess, gi ansvar, fremme eierskap, sette forventninger, støtte, lytte og stille spørsmål. Det er i tråd med inndeling i artikkelen til Scott Geller (2003, s. 47).

Andre opplevde en mer styrende lederstil. Det vil si at det ble presentert hva arbeidsgruppen hadde kommet fram til og at «sånn blir det». Her kunne det nok ha vært en god prosess i arbeidsgruppen, men ovenfor resten av organisasjonen ble den sett på som fraværende. Det ble også pekt på at det er mye styring i detaljer i det daglige i direktoratet, det er derfor vanskelig å legge om denne stilen i en omorganiseringsprosess. Det ble eksemplifisert når den nye produktgruppeorganiserings ble presentert. Den virket ulogisk på mange, men det ble mer eller mindre slått fast at slik blir det. Andre trekker fram «atmosfæren» i allmøtene, det var en del spørsmål som ikke ble stilt. Selv om det ble oppfordret til å stille spørsmål, så kom de ikke. Det kan være et resultat av at mange møter ble avviklet på Teams, med også at «tonen» i møtene var av en slik karakter, at de mere utfordrende spørsmålene ikke kom. Det ble oppfattet som stort fokus på resultat, slik blir det og vi må komme videre i prosessen. Mye

av det som er kommet frem ovenfor kan plasseres på venstre siden i tabellen i artikkelen nevnt ovenfor (Geller, 2003, s. 47), som karakteriserer en styrende lederstil. Disse er fokus på resultat, snakke først – så lytte, besvare spørsmål fremfor å stille spørsmål,

Et poeng som er verdt å ta med er HR-sjefen sin rolle i omorganiseringen. Hun var medlem av arbeidsgruppen og hadde en aktiv rolle i allmøtene sammen med direktøren. HR-sjefen får meget god tilbakemelding på kommunikasjon og prosess fra flere informanter. Sånn sett kan det sies at HR-sjef og direktør hadde komplementære roller, det vil si at de utfylte hverandre. Direktøren kunne da tillate seg å ta mere styring, men HR-sjefen inviterte til mer prosess og ledelse (leadership). Om en ser på organisasjonsendringen som en prosess og ikke bare hvilken lederstil direktøren ble oppfattet å ha, så er HR-sjefen med på å trekke utøvd ledelse i retning retning av ledelse og mindre styring.

Som det følger av diskusjonen ovenfor er det ikke helt enkelt å konkludere når det gjelder lederstil. Noen informanter fremhever en lederstil preget av styring, men andre igjen heller mer mot lederskap. Om en tar perspektivet fra medarbeiderne i Digdir, så var det styrende lederstil som preget omorganiseringen. Tar en med et mindretall av informantene, så hadde også omorganiseringen innslag en lederstil preget av lederskap (leadership). Den preges av elementer som å gi ansvar, fremme eierskap, sette forventninger, støtte, lytte og stille spørsmål. (Geller, 2003, s. 47). I sum var det nok styrende lederstil som var mest fremtredende i ledelsen av organisasjonsendringen i Digdir.

Poenget i artikkelen til Geller (2003) er at måloppnåelsen er bedre i en organisasjonsendring som preges i mindre grad av styring. Det vil gi større rom for involvering. En av trendene fra 2000-tallet og fram til i dag er utvikling fra ledelse til styring (Røvik, 2007). De to forskerne har ulikt svar på problemstillingen, Røvik er nok mer opptatt av styringsgrep i selve designet av organisasjonen. Her har konteksten en del å si. I daglig drift av en virksomhet kan nok større grad av styring være nødvendig. Men når det er snakk om ledelse av en organisasjonsendring, så er nok visse fordeler ved å bruke en mer inkluderende lederstil (leadership).

7. Konklusjon

7.1 Oppsummering og konklusjon

I denne delen vil jeg summere opp essensen fra analysekapittelet for å kunne svare ut problemstillingen i oppgaven: Hva kjennetegnet organisasjonsendringen i Digdir? Det blir gjort ved hjelp av de tre forskningsspørsmålene som ble stilt innledningsvis i oppgaven.

Et av hovedfunnene fra intervjuene med informantene var at det *fortsatt var sterkt innslag av «silobasert» organisering*. Dette funnet går over to dimensjoner. Flere mente at de to avdelingene i hhv. Brønnøysund og Leikanger burde vært slått sammen, det for å kunne få en bedre styring og samarbeid med utvikling av felleskomponentene i direktoratet. Det andre poenget var at organisasjonskartet burde vært mer prosessorientert, det vil si at organiseringen ikke tok nok hensyn til de horisontale verdistrømmene i direktoratet.

Det som kjennetegnet organisasjonsendringen positivt, var at det *ble skapt en god forståelse for endringen* blant de ansatte. Sammenlåingen av Difi og Altinn fra Brønnøysundregistrene, samt arbeidet med å meisle ut ny strategi for direktoratet, gjorde at medarbeiderne var motiverte og skjønnte at det kom en endringsprosess. På den andre siden ble *manglende adekvat, aktiv og tidlig involvering* påpekt som en negativ faktor. Spillereglene i arbeidslivet ble fulgt med en partssammensatt arbeidsgruppe. Men underveis i organisasjonsendringen lyktes det ikke å skape tilstrekkelig involvering. Videre ble det *ikke satt av nok ressurser i endringsfasen* av organisasjonsendringen. Det var godt med ressurser i arbeidet fram til at nytt organisasjonskart ble forhandlet ferdig, etter det ble mye overlatt til en allerede hardt presset linjeorganisasjon. Et annet funn var *manglende forpliktelse, involvering og deltakelse fra toppledelsen*. Det bidrog nok til at det tok for lang tid med å få implementert endringene i organisasjonen.

Motstand med innslag av endringskynisme var en faktor i organisasjonsendringen i Digdir. Men den var ikke spesielt synlig, den gikk mer på passiv motstand og heller forsinke endringene. Her var det innslag av endringskynisme. Det vil si at når medarbeiderne så at endringene ikke traff deres del av organisasjonen, så brydde de seg ikke i noe særlig om hva som kom til å skje. Om en ser hele prosessen med organisasjonsendringen i et

fugleperspektiv, så var en styrende lederstil mest fremtredende. Det kan ha påvirket involveringen og at det gikk tregt med å få iverksatt endringene i organisasjonen.

I denne oppgaven får de negative funnene mest oppmerksomhet. Det har også kommet frem at samarbeidet mellom brukerstøttene er meget godt, felles markedsarbeid har kommet godt i gang og produktgruppen tillitstjenester fungerer og leverer meget godt på vegne av hele Digdir. Det kan da være greit å huske at intervjuene ble fortatt i januar 2023, og at det på det tidspunkt var en del frustrasjon i organisasjonen. Det er det nok fortsatt, men samarbeidet mellom avdelingene i Brønnøysund og Leikanger har blitt bedre. Denne type endringer tar tid.

Når det er sagt, så er det ikke til å underslå at mye med denne organisasjonsendringen kunne vært utført bedre. Et læringspunkt kan kanskje være at tiden for de store omorganiseringsprosessene er historie. I fremtiden vil det være bedre å foreta mindre organisasjonsendringer, bruke tilstrekkelig med ressurser på disse, ha god involvering og få dem til å virke i organisasjonen før nye iverksettes.

7.2 Mulige svakheter ved studien

I metode kapittelet (pkt. 4.3.2) er det vist til mulige svakheter ved oppgaven knyttet til egen rolle, blant annet om jeg har vært påvirket av tidligere rolle som leder i avdelingen. Det er enormt omfang av teori knyttet til organisasjonsendringer og ledelse av disse. I ettertid kan det være relevant å spørre seg om de riktige artiklene har blitt plukket ut. I retroperspektiv kan det derfor tenkes at det burde vært brukt mer tid til teoridelen av oppgaven.

Litterateur

Artikler

Decker, F., Durand, R., Mayfield, C., McCormack, C., Skinner, D. & Perdue, G. (2012) *Predicting implementation failure in organization change. Journal of Organizational, Culture, Communication and Conflict, Volume 16, 2. S. 29-44.*

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). *Challenging "resistance to change". The Journal of applied behavioral science, 35(1), 25-41.*

Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A. & McAvoy, J. (2022) *A review of success and failure factors for change management. Engineering management review. 50, s. 85-93.*

Geller, E. S. (2003). *Leadership to overcome resistance to change: It takes more than consequence control. Journal of organizational behavior management, 22(3), 29-49.*

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). *Choosing strategies for change. Readings in strategic management, 1, 294-306.*

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail, Harvard Business Review, March-April 1995, s. 59-67.*

Parker, D og Grandy, G (2009). *Looking to the past to understand the present: Organizational change in varsity sport. Qualitative Research in Organizations and Management: An international Journal, 4 (3), s. 213-254.*

Unger, C., Mosley D., William, E., og Maes, D (2021). *The Tree of Organizational Change: Historic Narrative Overview. Organization Development Journal, Fall 2021, s. 55-67.*

Yukl, G (1999) *An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10 (2), s. 285-305*

Aviser på internett

Stensrud, K (2022, 14. juni) *Stortinget sa ja til å oppløse Viken*. Hentet fra www.dagsavisen.no/moss

Jørgenrud, M (2019, 14. mars) *Regjeringen slår sammen Altinn og Difi til et nytt direktorat*. Hentet fra: www.digi.no

Thobroe, G., Svendsen, M., og Sørbo, K. (2022, 11.oktober) *Massiv motstand mot storsatsning i helsevesenet: - Oppriktig bekymret*. Hentet fra: www.nrk.no

Bøker

Amundsen, O & Kongsvik, T (2019), *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal

Johannessen, A; Tufte, P og Christoffersen, L (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Klev,R. & Lewin, M. (2018). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard business press.

Lewin, K (1951) *Field theory in social science. Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row

Machiavelli, N, (1532), *Prinsen*

Røvik, K (2007), *Trender og translasjoner* (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Tjora, A (2021). *Kvalitativ forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal

Internett

Norum, H (2019, 14. mar) *Astrup samler digitalisering i eget direktorat*. Hentet fra www.nrk.no

Strønen, A, Lydersen, T, Sættem, J & Omland, E (2017, 9. nov) *Christine Meyer går av som SSB-sjef*. Hentet fra www.nrk.no

<https://www.digdir.no/digdir/kva-er-digitaliseringsdirektoratet/>

Forelesning/personlig kommunikasjon

Bjørkaug, H. (2022) Introduksjon til kvalitative design og metoder

Lysark

Sare, S. (2021). *Omorganiseringsprosessen i Digdir* (Lysarkpresentasjon)

Sare, S. (2021). *Endringsmåling i Digdir mai 2021* (Lysarkpresentasjon)

Sare, S. (2022). *Endringsmåling i Digdir september 2022* (Lysarkpresentasjon)

Sutorius, S. (2021) OU-prosessen Digdir – forslag til ny organisering (Lysarkpresentasjon)

Protokoll

Digitaliseringsdirektoratet (2021). *Protokoll fra Samarbeidsmøte*.

Prosjektoppgave

Hansten, A (2022), Prosjektbeskrivelse – SOS6516 Forskningsmetode og forskningsdesign

Andre publikasjoner

DevOps Leader v2.0 Learner Manual (2021)

Strategi mot 2025. Digitaliseringsdirektoratets strategidokument. Mai 2021.

Sentrale begreper

Altinn	Altinn er en internettportal for digital dialog mellom næringslivet, privatpersoner og offentlige etater.
BOD	Avdeling for brukeropplevelse og datadeling i Digdir. Avdelingen forvalter og utvikler Alltin plattformen og Felles datakatalog.. Kontorsted i Brønnøysund med ca. 80 medarbeidere.
FEL	Avdeling for Fellestjenester i Digdir. Forvalter og utvikler flere digitale fellesløsninger, blant annet ID-porten. Kontorsted i Leikanger med ca. 100 medarbeidere.
Fellesløsninger	Fellesløsninger er byggeklosser som allerede er utviklet, og som etater og kommuner kan gjenbruke til utvikling av offentlige digitale tjenester.
Digdir	Digitaliseringsdirektoratet ble opprettet 1. januar 2020. Det var en Sammenslåing av deler av Difi og Altinn organisasjonen fra Brønnøysundregistrene.
Difi	Direktoratet for forvaltning og IKT
ID-porten	ID-porten er en felles innloggingsløsning til offentlige tjenester på Internett. ID-porten gir tilgang til over 1000 tjenester fra stat og Kommune.

Intervjuguide masteroppgave innenfor Innovasjon og endringsledelse

Problemstilling. Hva kjennetegner gjennomføringen av organisasjonsendringen i Digdir?

Dette er et semistrukturert intervju. Det betyr at jeg har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere. Andre spørsmål kan også bli aktuelt å stille på bakgrunn av kommunikasjonen underveis i intervjuet.

Før intervjuet får informantene en kort presentasjon av tema for masteroppgaven og generell informasjon om selv omorganiseringen (mål, milepæler m.m.)

1. Hva påvirket organisasjonsendringen positivt og negativt

- a) Hva fungerte bra?
- b) Hva kunne vært gjort bedre?
- c) Hvordan ble viktigheten av endringen kommunisert?
- d) Hvordan ble visjon og målsettinger kommunisert?
- e) Har dere synspunkter på ressursbruken som ble satt av til omorganiseringen?
- f) Hvordan opplever dere involveringen av ansatte?
- g) Hvordan har involveringen fra toppledelsen vært?

2. Motstand

- 2.1 Hvilken betydning hadde motstand å si for gjennomføringen organisasjonsendringen?
- 2.2 Opplevde dere motstand til prosessen i organisasjonen?
- 2.3 Hvis ja, hvilke typer motstand opplevde dere?

3. Lederstil

3.1 Hvilken betydning hadde lederstil å si for gjennomføringen av organisasjonsendringen?

3.2 Hva kjennetegner lederstilen som ble brukt under arbeidet med omorganiseringen? For eksempel måten å kommunisere på i allmøte av direktør eller HR-sjef.

- leadership (fokus på prosess, lytte -så snakke, fremme eierskap, stille spørsmål, individfokus, fasilitere, coache)

- styring (besvare spørsmål, styre etter det som måles, fokus på resultat, korrigerende feedback, snakke først – så lytte)

4. Avslutning

4.1 Er det noe noen av dere vil tilføye til slutt?

4.2 Hva er viktigst for dere å få formidlet om omorganiseringen?

Vedlegg 2

Til

DEN DET GJELDER

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt: «Hvorfor er det så vanskelig å lykkes med organisasjonsendringer?»

Formål

Det brukes mye tid og ressurser på organisasjonsendringer. Men mange av disse omstillingene feiler. Hvorfor er det så vanskelig å lykkes? Vi er nettopp ferdig (?) med en prosess i Digdir, det er derfor ett ferskt case som går an å bruke i min masteroppgave. Det synes mye på området av medarbeidere og ledere i organisasjonen. Jeg har derfor et ønske om å forske på fenomenet om hva som eventuelt har fungert bra og hva som ikke har fungert så bra i Digdir. I min studie skal jeg intervjuere medarbeidere i BOD og FEL.

Gjennomføring av studien

Intervju: For å få mer inngående kunnskap om organisasjonsendringen i Digdir ønsker jeg å intervju et mindre antall medarbeidere. Selve intervjuet vil foregå i Brønnøysund via Teams, og ha en varighet på ca. 1 - 1,5 time. I intervjuet vil du få spørsmål som rettes mot din opplevelse av prosessen og selve implementeringen av organisasjonsendringen.

Behandling av personopplysninger

Forskningen utføres i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Det stilles strenge krav til behandling av personopplysninger, og forskningsprosjektet er meldt til Norsk Senter for datatjeneste (NSD), som har gjort en vurdering av hvordan data blir samlet inn og videre om hvordan opplysninger blir behandlet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til de formål som er omtalt i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til datamaterialet, vil være meg som masterstudent ved NTNU. For å sikre anonymiteten gjennom hele prosessen vil ikke ditt navn bli opplyst noe sted. Vi ønsker ikke å samle inn opplysninger om ditt navn, fødselsdato eller personnummer. Opptaket i intervjuet som gjøres via Teams vil bli slettet etter lydfil er overført til tekst. Forskningen basert på datainnsamling vil bli publisert i form av en masteroppgave. Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det hverken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg, og være tilstede når dette skjer.
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta på intervjuet. Hvis du velger å delta i studien, kan du når som helst trekke deg fra deltakelse, uten å oppgi noen grunn. Når det gjelder deltakelse i intervju må dette skje før intervju er transkribert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger?

Forskningsstudien ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS 17. oktober 2022.

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg eller:

- Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU, ved Emil Røyrvik, som er veileder for min masteroppgave, tlf. [735 50366](tel:73550366) eller e-post emil.royrvik@ntnu.no

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
- Personvernombud ved NTNU, Thomas Helgesen, tlf. 930 79038 eller e-post thomas.helegesesen@ntnu.no

mvh

Arild Hansten

masterstudent

Vedlegg 3

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

711812

Vurderingstype

Standard

Dato

17.10.2022

Prosjektittel

Hvorfor lykkes vi ikke med organisasjonsendringer?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig

Emil Rørvik

Student

Arild Hansten

Prosjektperiode

01.09.2022 - 31.08.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

Meldeskjema

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn

en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

