



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - R

Predefinert informasjon

Startdato:	17-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	12-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10123 IN08 R P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Wenche Wathne Landbakk, Tina Grytting

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Huordan gir og skaper mellomledere mening i endringsprosesser
Navn på veileder *:	Helene Loe Colman

Inneholder besvarelsen Nei Ja
konfidensielt materiale?: Kan besvarelsen offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 1
Andre medlemmer i gruppen:

**Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI**

**Hvordan gir og skaper mellomledere mening i
endringsprosesser?**

**Eksamenskode og navn:
MAN 5006 – Endringsledelse**

**Innleveringsdato:
12.05.2023**

**Stuedsted:
BI Stavanger**

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
Sammendrag	3
1. Innledning	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Begrepsavklaringer	6
1.4 Casebeskrivelse	7
1.4.1 Beskrivelse av Trondheim kommune	7
1.4.2 Beskrivelse av Helseplattformen	7
2. Teoretisk grunnlag	9
2.1 Sensemaking og sensegiving	9
2.2 Hvordan mellomledere bruker sensemaking og sensegiving	10
2.3 Mellomledere som endringsagenter	11
2.4 Mellomledernes endringskapasitet	14
3. Metode	16
3.1 Kvalitativ forskningsmetode	16
3.2 Utvalg	17
3.3 Intervjuene	18
3.4 Validitet, reliabilitet og overførbarhet	19
3.5 Etske vurderinger	19
4. Analyse og drøfting	20
4.1 Funn	20
4.2 Hvordan forstår mellomlederne endringsprosessen?	21
4.3 Hvordan driver mellomlederne sensegiving ute i organisasjonen?	26
5 Konklusjon	34
Litteraturliste	36
Vedlegg 1 Informasjonsskriv til deltaker	38
Vedlegg 2 Samtykkeskjema	40
Vedlegg 3 Intervjuguide	41

Sammendrag

Denne oppgaven handler om *hvordan mellomledere gir og skaper mening i endringsprosesser*. For å studere dette har vi intervjuet mellomledere i Trondheim kommune som nylig har gjennomført en større planlagt endring, ved innføringen av Helseplattformen. Problemstillingen er interessant fordi mellomledere er viktige premissleverandører for utfallet av planlagte endringer. Mellomledernes evne til å skape mening for seg selv og de som de er satt til å lede, er svært viktig for å sikre at en planlagt endring gjennomføres slik endringseier har bestemt. Dette er særlig viktig i endringsprosesser som er virksomhetskritiske, slik innføringen av et nytt IKT system i dette tilfellet er.

Vi har lagt kvalitativ metode til grunn for gjennomføring studien. Dette innebærer at vi har intervjuet seks mellomledere ved å bruke semistrukturerte intervjuer som metode for datainnsamling. Dataene fra intervjuene er deretter transkribert og analysert. Vi har i tillegg hentet informasjon fra Helseplattformen AS sine nettsider for å skaffe tilveie informasjon om IKT systemet som skulle innføres, inkl. hensikt med innføringen.

Hovedfunnene i vår studie, er at mellomledere skapte mening for seg selv og dem de var satt til å lede gjennom valg av strategier for å muliggjøre endringsarbeidet. I denne studien fant vi at mellomlederne brukte fire strategier for å skape og gi mening i endringsprosessen. Mellomlederne skapte og gav mening i endringsprosessen gjennom:

1. å legge inn innsats for å skape en felles forståelse av hva endringen består av og hvorfor den er viktig
2. å gjøre bruk av tidligere erfaringer fra endringsarbeid
3. å peke ut endringsagenter som viktige medspillere for endring
4. å være mellomledd og tilrettelegger for tilpasset eller "bufret" informasjon fra prosjektet og til ansatte

Vi mener at våre funn sammenfaller i stor grad med teori på området. Vi har i oppgaven særlig vektlagt teori knyttet til sensemaking og sensegiving i organisasjoner, fordi det er mellomledernes meningsdannelse vi er ute etter. Både for seg selv og hvordan de gir det til andre.

Funnene i vår studie er ikke automatisk overførbare til alle type endringsprosesser. Vi tror likevel den vil kunne ha relevans i tilsvarende endringsprosesser, med tilnærmet lik kontekst.

1. Innledning

Mellomledere er viktige i endringsprosesser da det er de som står mellom den strategiske ledelsen som ofte er de som beslutter og planlegger endringsprosesser, og de ansatte som er direkte berørt og blir omfattet av endringen. Samtidig så omfattes mellomlederen av den samme endringen. Det å balansere disse faktorene er en krevende øvelse.

En av de viktigste oppgavene en mellomleder har i endringsprosesser er å gi mening til endringen, slik at de ansatte vet hvorfor de skal gjøre endringen som er planlagt. For å kunne gjøre dette, må de selv tolke informasjonen de får og skape en mening av hva som skal gjøres og hvorfor det skal gjøres. Mellomlederne er derfor selv "tolkere" av endringsprosessen, samtidig som de skal gi mening til andre.

I denne oppgaven søker vi å finne svar på:

"Hvordan gir og skaper mellomledere mening i endringsprosesser?"

Vi vil gjennom å studere innføringen av helseplattformen i Trondheim kommune søke å finne svar på problemstillingen vår. Helseplattformen er en stor endringsprosess som innebærer endringer for brukerne av systemet, da det ikke lenger bare fyller et behov for journalføring. Det at helseplattformen er noe mer enn et journalføringssystem, gjør det til et godt case for oss å studere.

Vi er takknemlig for at vi har fått mulighet til å intervjuer mellomledere i Trondheim kommune. Mellomlederne har planlagt og gjennomført endringsprosessen på sin enhet og de har dermed viktige erfaringer som vi behøver i oppgaven med å besvare hvordan mellomlederne gir og skaper mening i endringsprosesser.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i det som er beskrevet så har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

“Hvordan gir og skaper mellomledere mening i endringsprosesser?”

1.3 Begrepsavklaringer

Helseplattformen AS

Helseplattformen er en ny samhandlingsløsning for hele helsetjenesten i Midt-Norge. Det er både navnet på et IT-system, prosjektet som innfører dette, og det offentlig eide selskapet Helseplattformen AS med ca 240 arbeidsplasser.

Innføringsprosjektet HP

Innføringsprosjektet er kommunens interne organisering av innføringen av helseplattformen. Trondheim kommune laget sitt eget innføringsprosjekt som skulle sikre at byggingen av plattformen var i tråd med kommunens behov, samt sikre styring og implementering av systemet.

Endringsledelse

Endringsledelse er en systematisk tilnærming til å forberede, støtte og hjelpe organisasjoner og enkeltpersoner til å tilpasse seg og lykkes med endringer i organisasjonen eller miljøet rundt den. Endringsledelse innebærer ofte å endre strategier, strukturer, prosesser, teknologi eller kultur, og omfatter å planlegge, implementere, kommunisere og evaluere endringer for å sikre at organisasjonen når sine mål (Hennestad & Revang, 2017).

Deltaker

I denne oppgaven benevner vi de personene vi har intervjuet som “deltaker”. Deltakerne er mellomledere som har et helhetlig ledelsesansvar for sin enhet, det vil si ansvar for fag, personal og økonomi. Deltakerne har ledere i direkte linje under seg og, og kommunalsjef rett over seg.

1.4 Casebeskrivelse

1.4.1 Beskrivelse av Trondheim kommune

Trondheim er landets tredje største by og huser i overkant av 210 000 innbyggere. I tillegg bor det en betydelig andel studenter i byen. Trondheim kommune som arbeidsgiver har 15 000 ansatte, som er fordelt på syv organisasjonsområder. Disse områdene er "finans", "oppvekst og utdanning", "kultur og idrett", "næring, miljø og samferdsel", "organisasjon", "byutvikling" og "helse- og velferd".

Helse- og velferdstjenesten har ansvar for kommunens helse- og velferdstjenester i egne hjem og i kommunale institusjoner. Helse og velferd er inndelt i fire kommunalsjefområder. Det ene er "velferd", som består av tjenester til psykisk utviklingshemmede, psykisk helse og rus, NAV og flyktninger. "Helse- og velferdssenter" består av sykehjem og boliger for eldre med heldøgns omsorg, "Kvalitet og samhandling" består av forvaltningstjenester og internkontroll og "helse". Vi har i vår oppgave begrenset oss til kommunalsjef-området "helse" som består av hjemmesykepleie, hjemmehjelpstjeneste, fysioterapi, ergoterapi, helsehus og rehabilitering.

1.4.2 Beskrivelse av Helseplattformen

I 2012 la Helse- og omsorgsdepartementet fram Stortingsmelding nr. 9 (2012-2013), Én innbygger – én journal. I denne meldingen var det tre overordnede mål for utvikling av IKT i helse- og omsorgssektoren:

- helsepersonell skal ha enkel og sikker tilgang til pasient og brukeropplysninger
- innbyggere skal ha tilgang på enkle og sikre digitale tjenester
- data skal være tilgjengelig for kvalitetsforbedring, helseovervåking, styring og forskning.

Det var denne stortingsmeldingen som dannet grunnlaget for helseplattformen, som er Helse Midt- Norge sitt svar på "en innbygger - en journal". Gjennom Helseplattformen er Midt - Norge en regional utprøvingsarena for staten. Det var det amerikanske selskapet Epic som vant anbudskonkurransen. Epic har blant annet tidligere levert den danske Sundhedsplattformen og Apotti i Finland. Helseplattformen AS eies av Helse - Midt Norge, Trondheim kommune og alle andre kommuner som tar i bruk systemet gjennom et offentlig - offentlig samarbeid (Helseplattformen, 2019).

Etableringen av ett felles journalsystem for Midt- Norge berører til sammen over 40 000 ansatte i kommuner, sykehus og i det private, og ca 720 000 innbyggere.

Helseplattformen er tilpasset de lokale forholdene. For å få dette til er det rekruttert over 400 fageksperter fra sykehus, fastlegekontor og kommunal helsetjeneste som har vært viktige bidragsytere for å sikre at systemet er tilpasset de arbeidsoppgavene som skal utføres. Fagekspertene har hatt en viktig rolle når forbedringer skal innføres og testes.

Det er laget 11 effektmål eller gevinster som Helseplattformen skal innfri. *“Programmet er mye mer enn et bytte av IT-system. Det er et redskap for å nå de strategiske målene for fremtidens helsetjeneste. Effektmålene beskriver ambisjonene for den nytteeffekten programmet skal skape for virksomhetene og helsetjenesten i Midt-Norge”*

(Helseplattformen, 2019). De 11 effektmålene er:

- Høyere behandlingskvalitet og færre pasientskader
- Tilgang til kontinuerlig oppdatert klinisk kunnskap basert på beste praksis
- Enkel tilgang til egne journal og større mulighet til å påvirke eget behandlingsforløp
- Bedre samhandling i og mellom primær- og spesialisthelsetjenesten
- Bedre data - og informasjonsgrunnlag for forskning og innovasjon
- Økt effektivitet og ressursbruk
- Bedre styringsinformasjon som grunnlag for kvalitets- og forbedringsarbeid i daglig drift
- Redusert tidsbruk på dokumentasjon og leting etter helseopplysninger
- Tilfredsstillende nasjonale krav og standarder
- Innbyggerne i Midt- Norge skal gis mulighet til å bo lengre i egen bolig
- Redusert behov for offentlig tjenesteyting ved at tjenester som tilbys gjennom generiske forløp ivaretar helhetlig funksjonsvurdering

Innføringsprosjektet helseplattformen

Trondheim kommune innførte et eget innføringsprosjekt, som er kommunens interne organisering av innføringen av helseplattformen. Innføringsprosjektet skulle ivareta alle innføringsaktiviteter og sørge for at 8500 ansatte i organisasjonen var godt forberedt til å

ta i bruk en ny løsning. Gjennom det interne innføringsprosjektet ble det etablert fem delprosjekter med hver sin delprosjektleder, og et prosjektkontor. Innføringsprosjektet rekrutterte inn ca 75 fageksperter og rundt 750 superbrukere.

2. Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet vil vi først gå gjennom sensemaking og sensegiving som er hovedteoriene i vår studie. Deretter ser vi på ulike teori knyttet til mellomledere som endringsagenter og mellomledernes endringskapasitet.

2.1 Sensemaking og sensegiving

Sensemaking og sensegiving er to begreper som ofte brukes innenfor organisasjonsstudier og ledelse, men de representerer forskjellige perspektiver og aktiviteter. Sensemaking fokuserer på å forstå situasjonen, mens sensegiving handler om å påvirke hvordan andre forstår og handler på situasjonen. Dette kan være helt avgjørende i resultatet av en endringsprosess. Derfor er det også viktig å ha lagt en god strategi for en best mulig gjennomføring. Ofte nevnes opplæringsstrategier som må ligge til grunn for å kunne få med ansatte i endringsprosessen og forstå hva det dreier seg om, og evne til å lære underveis å utvikle nye løsninger eller muligheter (Jacobsen, 2018).

Sensemaking refererer til en prosess hvor en prøver å forstå og gi mening til komplekse situasjoner eller fenomener. Det kan være en ny situasjon, en endring i omgivelsene eller en uventet hendelse som krever at man tilpasser seg. Sensemaking kan hjelpe med å takle usikkerhet og endring ved å hjelpe med å finne sammenhenger, identifisere mønstre og tolke informasjon på en meningsfull måte. Ifølge Weick (Weick, 1995) påvirkes sensemaking av kvalitet på informasjonen som mottas, i hvilken type kontekst en mottar informasjon, og hvor tilstedeværende en er under informasjonen som deles. Det er også viktig å få med seg hva som meddeles av informasjon slik at en får med seg hele konteksten for det som skal danne grunnlaget for meningsskapingen. Dersom en mister deler av informasjonen vil en kunne miste evnen til å danne seg et riktig bilde av hva som faktisk foregår og hva en står opp i.

Sensegiving refererer til en prosess hvor individer eller organisasjoner prøver å påvirke andres oppfatning av en situasjon eller et fenomen. Det kan være en bevisst strategi for å

skape et bestemt bilde eller inntrykk, eller det kan være en mer ubevisst prosess hvor man prøver å formidle en bestemt oppfatning eller mening. Sensegiving er en prosess hvor aktører prøver å påvirke sensemaking og meningskonstruksjon hos andre aktører i retning av en foretrukken måte å forstå organisasjonens hendelse på (Gioia & Chittipeddi 1991). Når en står i store endringer er det svært viktig hvordan toppledelsen klarer å gi mening til hva som skal skje og hvordan de kan påvirke andre sin oppfatning av en strategisk plan. Dermed kan en si det er svært avgjørende å få til en så god prosess som mulig når en skal gi meningsskapning til ansatte, og kanskje spesielt til mellomlederne som skal være viktige endringsagenter ute i organisasjonen. Klarer en å skape et så godt bilde av hva som kommer, klarer mellomlederne å selge ut budskapet til sine ansatte også på en god måte. Som nevnt er det viktig for mottakeren å få tid til å prosessere informasjonen som kommer og være tilstede. Har en klart å legge disse rammene til grunn for sensegivingen, er det også stor sannsynlighet for at sensemaking blir god hos mellomledere og de kan kommunisere dette videre på en god måte som kommer organisasjonen til gode. Når endringen uttrykkes i positive følelser har det vist seg at det ofte smitter over på de som skal bringe budskapet videre. Dersom en leder er entusiastisk og viser en lojalitet til endringen som kommer, vil dette kunne overføres til positivitet hos egne kollegaer også.

Weick (1979) hevder at sensemaking er en kontinuerlig prosess hvor mennesker prøver å forstå og tilpasse seg omgivelsene. Ifølge Weick skjer sensemaking gjennom samhandling mellom mennesker, og kan bidra til å skape en felles forståelse og mening i organisasjoner og andre sosiale systemer. Weick hevder videre at sensegiving er en viktig del av organisasjonskommunikasjonen, og at det handler om å formidle en felles forståelse og mening i organisasjonen. Ifølge Weick kan sensegiving bidra til å skape en felles identitet og retning, og kan være en viktig faktor for å oppnå organisatorisk suksess.

2.2 Hvordan mellomledere bruker sensemaking og sensegiving

Hvilke tiltak en iverksetter i en endringsprosess kommer an på hvor stor endringen er og hvilken tidligere erfaring organisasjonen har med slike prosesser. Et annet moment som spiller inn her er også handlingsrammer en har fått til prosessen, og ressurser som er satt

inn. Dersom en har erfarne mellomledere som har tidligere erfaringer med flere endringsprosesser vil dette være en fordel. Ved å innføre og opprette nye systemer er det viktig at en har en god opplæringsstrategi for å kunne få innsikt og evner til å sette seg inn i systemet som skal innføres (Jacobsen, 2018). For mellomledere er det viktig å kunne tilpasse informasjon og få dette ut til sine ansatte i riktig mengde, og på riktig tidspunkt. Ved å få med sine ansatte i en deltakerrolle vil en også kunne være i bedre stand til å se nødvendigheter og muligheter i endringer.

Weick (1995) sier at sensemaking dannes også på bakgrunn av tidligere erfaringer. Mottaker vil danne seg et bilde på hva som skal skje og hva resultatet i enden skal kunne bli. Dersom en har gode erfaringer med endringer fra tidligere, vil dette kunne være en positiv erfaring å ha med seg i prosessen. Dersom en har det motsatte vil det være avgjørende å drive gode prosesser i formidlingen av budskapet til ansatte. Mellomledere må hele tiden bufre fra toppledelsen til egne ansatte når det kommer til meningsstaking da de må forholde seg til begge sider. Samtidig som de må gjøre opp sin egen mening og skille ut den informasjonen de skal gi videre til sine ansatte. Som leder må en være lojal overfor sin arbeidsgiver, Dette krever at mellomlederen klarer å stå støtt i situasjoner som er krevende i endringer. Dersom en mellomleder viser usikkerhet eller er negativ til endringer, kan dette fort smitte over på ansatte og en vil få en negativ holdning i organisasjonen. Dette kan føre til dårlige prosesser eller forsinkelser i arbeidet.

I dagens samfunn er det ikke uvanlig at arbeidshverdagen til mange innebærer stadig nye endringer, og flere endringer som pågår samtidig. Det å balansere utvikling og daglig drift kaller (Burnes, 2004) for fremvoksende endring. Det å stå i slike prosesser kan for mange oppleves som kaotisk og overveldende. Det er viktig for mellomlederne å kunne håndtere dette på en god måte, slik at ansatte ikke utvikler likegyldighet og dermed ikke er i stand til å skape mening i pågående og nye endringsprosesser.

2.3 Mellomledere som endringsagenter

En mellomleder er ifølge Jan Ole Vanebo "*personer som står mellom toppledelsen og de operative medarbeiderne i en organisasjon. De har ofte ansvar for en avdeling eller et område, og har ansvar for å implementere og iverksette strategier og beslutninger fra toppledelse på en måte som er tilpasset de operative utfordringene i organisasjonen*"

(Vanebo, 2014). Andre definerer mellomledere som personer som har ledere over seg og selv er ledere for ledere under seg.

En mellomleder bedriver ledelse. Ifølge Morten Emil Berg så er *“kjerne i all ledelse å nå mål gjennom medarbeiderne, utvikle medarbeidernes potensiale og ta ansvar for resultatene”* (Berg 2008:11).

Det er viktig med personer som kan fasilitere i endringsprosessen, og være med på implementeringen (Meyer & Stensaker, 2011). Det trenger ikke være en formell leder, det kan like gjerne være kompetanse som organisasjonen har innad, eller den kan hentes utenifra (ibid.). Dette er det vi kaller for endringsagenter. En må ha et klart bilde hvilken kompetanse som trengs før en skal velge seg aktuelle endringsagenter. Motivasjon og kunnskap er avgjørende for at endringsagenter skal gjøre en god jobb. Det kan også være smart å danne seg et bilde på hvilke nettverk de ulike endringsagentene har, for her kan en også hente positiv påvirkningskraft. De riktige endringsagentene vil også kunne vite hvem som kan bli en utfordring i prosessen, og dermed kunne være en forebygger for motstand (Balogun, 2003). Ut fra teorien er det viktig at endringen er forankret i toppledelsen, men endringsagentene er de som virkelig er ute og *“selger”* budskapet som skal føre til endringen (Jacobsen, 2018).

Hvis vi går tilbake til mellomledere, er de en viktig del av organisasjonsstrukturen, og de spiller en avgjørende rolle i å formidle strategiske mål og beslutninger fra toppledelsen til ansatte på operativt nivå. Mellomledere fungerer som bindeledd mellom ulike nivåer i organisasjonen, og har ansvar for å *“oversette”* strategiske mål og beslutninger til konkrete handlinger og oppgaver som kan utføres av ansatte. Det er derfor viktig at disse inkluderes tidlig i strategiprosesser for å få en tidligere involvering i endringen og et tidlig eierskap. Har en flere endringsagenter, må disse få samme informasjon slik at en unngår unødig støy og/eller evt motstand. Ved at toppledelsen involverer mellomlederne i en tidligfase og viser vilje til involvering vil dette bidra til økt selvtillit og kunnskap når en skal selge dette ut i organisasjonen. Kommunikasjon er ofte avgjørende i endringer, og jo mer arbeid en legger i planleggingen, involvering og informasjonsfora, jo bedre kan en lykkes ut. Det er utfordrende om det kommer ulik informasjon fra mellomledere og endringsagenter. En ønsker ikke å forvirre organisasjonen i en endringsprosess, det er viktig med samme fokus for å få til de rette handlingene.

Det å være en mellomleder kan by på utfordringer. Dersom en mellomleder er valgt spesifikt til en endringsprosess fra ledelsen, så forventes det at mellomlederen er lojal og snakker positivt om prosessen som pågår. Det som en må ha med seg er at mellomlederne også kan møte motstridende forventninger og krav fra sine ansatte (Meyer og Stensaker, 2011). Som leder er det viktig at de ansatte opplever at en står opp for sine ansatte. I endringsprosesser kan ansatte oppleve at leder ikke gjør dette dersom endringen er inngripende, samtidig som mellomlederen skal være lojal mot toppledelsen. Det er viktig at andre relevante endringsagenter er involvert i prosessen og får samme informasjon som gjør at mellomledere og endringsagenter fremstår samlet utad.

En av de mest anerkjente kildene innenfor studiet av mellomledere er John Kotter, som har skrevet flere bøker og artikler om temaet. I boken "A Force for Change: How Leadership Differs from Management" (1990), beskriver Kotter hvordan mellomledere spiller en viktig rolle i å implementere strategiske beslutninger og endringer i organisasjonen. Han argumenterer for at mellomledere må ha en bred forståelse av organisasjonens virksomhet og strategiske mål, samtidig som de må kunne kommunisere klart og tydelig med både toppledelse og ansatte på operativt nivå. Dette kan være med på å dempe en eventuell motstand som kan tre frem. Som mellomleder er en også ofte bedre kjent med de ulike nettverkene som eksisterer i organisasjonen, både offisielle og uoffisielle. De kan også ha en anelse om hvem som kan være de som vil gi motstand og være med på å forebygge eller forhindre dette. Ved god kommunikasjon og avklaring er det mye som kan unngå unødvendig støy.

Som mellomleder skal en ha kontroll på daglig drift samtidig som endringsprosesser pågår. Tidene endrer seg fort, og det samme gjør endringsprosesser, stadig dukker det opp nye krav eller behov som en skal implementere i den daglige driften. Det er derfor ekstra viktig for organisasjonen og legge til rette for at mellomlederen skal klare å få til en så god endringsprosess som mulig i egen avdeling, og samtidig kunne ivareta driften. Det kan virke overveldende for ansatte med nye endringer, dermed er det viktig at mellomlederen kan skille ut informasjon og gi den ut i riktige "porsjoner". De må kunne fungere som en buffer ut til egne ansatte for å unngå for mange forstyrrelser i det daglige virke. En kan se på mellomledere som en fasilitator under slike prosesser, for å

kunne bistå sine endringsagenter til å lykkes. Det som blir kunsten er å kunne opprettholde daglig drift, samtidig som en skal ha fokus på utviklingsarbeid. For ansatte som står i denne prosessen kan det oppleves som ekstra krevende, og det er da mellomlederen skal kunne fungere som en tilrettelegger i hverdagen slik at en kan løse endringene og daglig drift på en fornuftig og effektiv måte. Mellomlederen har en annen viktig rolle som går på å skjerme endringsagenter slik at de får ro til å tilegne seg ny informasjon og skjerme dem fra den daglige "støyen" når en er i endringsprosesser. Dette er viktige momenter som kan utgjøre en vesentlig forskjell.

2.4 Mellomledernes endringskapasitet

I vår oppgave avgrensner vi endringskapasitet til det som handler om ledernes tidligere erfaringer med endring. Vi vil derfor kort redegjøre for hva Meyer og Stensaker (2011) sier om dette.

Men først må vi vite hva endringskapasitet handler om. Endringskapasitet viser til evnen til å tilpasse seg og takle endringer i en organisasjon eller system. Faktorer som påvirker endringskapasitet kan være kultur, teknologisk utvikling og tidligere endringserfaringer. Meyer og Stensaker (2011) sier at *"Organisasjonens endringskapasitet må ta hensyn til om organisasjonen evner å gjennomføre endringer, samtidig som den har fokus på å opprettholde den daglige driften"*. De sier videre at *"evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhenger dermed av 1) lederes måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen og 2), de ansatte reaksjoner på endringen og 3) etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen"*.

Meyer og Stensaker viser videre til at det er flere måter en kan utvikle endringskapasitet på. *"For det første kan det skje ved at ledere får erfaring med endringsprosesser og derigjennom kobler tidligere og nåværende endringer og tenker fremover. Videre kan organisasjonen ha bygd opp kompetanse hos medarbeiderne og ledere på (ulike typer) endringer som står klar til å mobiliseres. Men ressursene trenger ikke å bare være på individnivå. Ressursene kan også utvikles gjennom å ha strukturer og rutiner som brukes igjen og igjen, men helst på måter som gjør at endringene ikke låses i helt faste mønstre"*. (ibid).

Det er flere måter en organisasjon kan utvikle endringskapasitet på. Meyer og Stensaker (2011) viser til at ved større endringer vil det kreves ekstra ressurser i den perioden endringen pågår. Dette kaller en ofte for “pukkelkostnader”, altså engangskostnader for å gjennomføre en endring. Dette har de de illustrert i følgende modell:

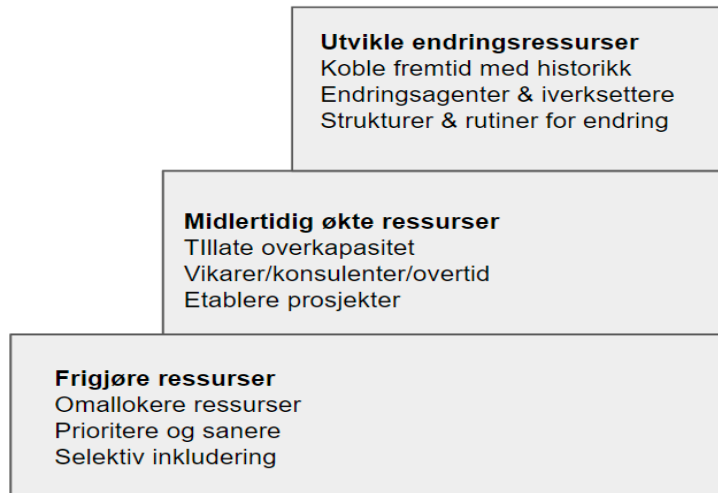


Fig 2.1: Utsnitt fra *Endringskapasitet* (s89), av Meyer & Stensaker 2011.

Frigjøring av ressurser:

Omallokering handler om å frigjøre ressurser på en plass, for å tilføre de frigjorte ressursene en annen plass. Prioritering kan handle om å vurdere om det er oppgaver som kan legges helt bort, eller utsettes i tid. I begrepet selektiv inkludering, så innebærer dette i følge Meyer og Stensaker blant annet *“hvem som skal involveres, hvem de involverte parter representert, når personene inkluderes, hva de får påvirke, og hvor stor innflytelse de har på beslutningene”* (Stensaker & Meyer 2011: 93).

Midlertidig økte ressurser:

Det vil være viktig å ha kapasitet til å ivareta daglig drift, samtidig som man skal implementere nye endringer. Særlig ved implementering av store endringer kan det være behov for å midlertidig øke kapasiteten ved å tilføre ressurser. Dette kan være i form av bruk av vikarer og/eller konsulenter, men kan også innebære benytte seg av merarbeid hos allerede ansatte. En annen måte å gjennomføre endringer på, kan ifølge Stensaker & Meyer være å prosjektorganisere endringsarbeidet. *“.. prosjekter blir for det meste brukt for å styre, lede og gjennomføre endringene. Dette basert på en ide om at det kan være fornuftig skille driften fra det endringsrelaterte arbeidet* (Meyer & Stensaker 2011: 99).

Utvikle endringsressurser:

Meyer og Stensaker viser til at det er flere måter en kan utvikle endringskapasitet på.

“For det første kan det skje ved at ledere får erfaring med endringsprosesser og derigjennom kobler tidligere og nåværende endringer og tenker fremover. Videre kan organisasjonen ha bygd opp kompetanse hos medarbeiderne og ledere på (ulike typer) endringer som står klar til å mobiliseres. Men ressursene trenger ikke å bare være på individnivå. Ressursene kan også utvikles gjennom å ha strukturer og rutiner som brukes igjen og igjen, men helst på måter som gjør at endringene ikke låses i helt faste mønstre”. (Meyer & Stensaker, 2011: 101).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen vi har brukt for å samle inn, og deretter analysere dataene vi fant. Vi vil først beskrive hva kvalitativ forskningsmetode er, før vi redegjør for utvalget av kandidater og måten vi gjennomførte intervjuene på. Deretter vil vi gjøre rede for om dataene våre er valide, til å stole på og i hvilken grad funnene er overførbare. Helt til slutt redegjør vi for hvilke etiske vurderinger vi har tatt i prosessen.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode for å utforske problemstillingen vår;

“Hvordan gir og skaper mellomledere mening i endringsprosesser?”

Vi har benyttet kvalitative, individuelle intervju av seks mellomledere for å få innsyn i deres arbeidshverdag og hva de har gjort av tiltak for å gjennomføre endringsprosessen. Gjennom intervjuene har vi hatt fokus på hvordan de har gitt endringsprosessen mening overfor seg selv, og deretter hvordan de har skapt mening overfor sine ansatte.

Når vi bruker empirisk grunnlag, som er en del av den kvalitative forskningsmetoden (Jacobsen, 2010) er det for å fremskaffe kunnskap om hvilke tiltak de gjorde for å skape,

og gi mening i denne endringsprosessen (ibid). Noen av kjennetegnene til kvalitativ forskning er at det legger få begrensninger på de svarene intervjuobjektet gir. Det er også en fleksibel måte å gjennomføre forskning på og kan i noen tilfeller endre problemstillingen underveis (ibid.) Kvalitativ forskningsmetode gir en bedre dybdekunnskap ut fra en spesifikk kontekst enn hva en kvantitativ metode vil gi.

Det som kan være en utfordring ved kvalitative forskningsmetode, er at den kan være ressurs- og tidkrevende. Det er mye informasjon som kommer inn, og en skal klare å fortolke det i etterkant (Andersen, 2010). Vi har valgt å gjennomføre individuelle intervjuer som ble transkribert. Først, forsøkte vi å danne oss et helhetsinntrykk av hele intervjumaterialet, og diskuterte dette. Hvert intervju måtte kodes i etterkant, slik at sentrale funn i studien kunne belyses. Vi var også oppmerksomme på å være selvkritiske til egne fortolkninger i løpet av analyseprosessen. Vi har forsøkt å synliggjøre hva som er våre forfatteres tolkninger av svarene, og hva som er intervjuobjektene erfaringer og tanker slik at dette holdes tydelig atskilt.

3.2 Utvalg

En av forfatterne jobber til daglig i Trondheim kommune, og hadde kjennskap til hvilke enheter som kunne være aktuelle for å sikre et godt nok utvalg av deltakere. Kommunalsjef for området ble også forespurt og foreslo åtte navngitte enheter som hen ville anbefale. Seks av de forespurte takket ja til å delta i studien.

Deltakerne var alle mellomledere for hjemmebaserte tjenester, med helhetlig ledelsesansvar for områdene personell, fag og økonomi. Alle har avdelingsledere under seg og kommunalsjef som nærmeste leder. Enhetene de leder har mellom 40 - 100 årsverk fordelt på 55 - 110 ansatte. De fleste mellomlederne har tre avdelingsledere under seg, samt at de i tillegg leder 2-5 personer med ulike støttefunksjoner på enhetene, for eksempel merkantile funksjoner og driftsansvarlige.

De fleste av mellomlederne har lang ledererfaring fra offentlig sektor. Flere har all sin ledererfaring fra Trondheim kommune, noen innenfor samme område mens andre har hatt ulike mellomlederstillinger i kommunen. Alle oppgir å ha deltatt i og/eller ledet endringsarbeid før innføringen av helseplattformen.

Ettersom vi kun har valgt å se på mellomlederne vil vi kun få deres opplevelse av endringsprosessen, og hva deres mening og forståelse har vært. Vi har ikke intervjuet andre ansatte som kunne gitt oss flere perspektiver på hvordan de har opplevd mellomlederne og gjennomføringen av innføringen av HP. Vi kunne ha valgt ledere som sitter både over og under våre intervjuobjekter, for å se på både underordnede og overordnede inntrykk av prosessen. Særlig underordnede perspektiv kunne gitt mer informasjon om hvordan mellomlederne skaper mening (sensegiving).

3.3 Intervjuene

Vi benyttet individuelle åpne intervjuer med mellomlederne for å forstå hvordan de brukte sensemaking og sensegiving i endringsprosessen. Vi hadde planlagt at vi skulle bruke god tid og aktivt lytte til deltakeren under intervjuet, derfor ble det satt av 1,5 time til selve intervjuet. Vi utarbeidet en intervjuguide med spørsmål basert på temaene vi hadde valgt oss ut. I gjennomsnitt brukte vi 45 minutter på hvert intervju. Intervjuene ble gjennomført på teams og det ble tatt lydopptak på telefon. Etter at intervjuene var gjennomført ble lydopptakene transkribert, og deretter ble dataene analysert. Funnene fra analysen er beskrevet i kap 4 Analyse og drøfting.

I forkant av intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema til den enkelte deltaker, som de ble bedt om å lese før avtalt tid til gjennomføring av selve intervjuet. Dette ligger som vedlegg i oppgaven. Ved starten av intervjuet ble deltakerne bedt om å svare ja eller nei til samtykke om at vi kunne ta opp intervjuene, og behandle denne informasjonen frem til oppgaven er ferdig. Dette ligger vedlagt i vedleggene en og to. Alle informantene svarte ja til dette og er dokumentert muntlig i opptaket og skriftlig i transkriberingen i etterkant. Alle opptakene vil bli slettet etter at oppgaven vår er ferdig.

Da studentene bor i to ulike landsdeler, så problematiserte vi om det ville være et problem å gjennomføre intervjuene digitalt. Vi drøftet også problemstillingen med veileder. Basert på veiledning og erfaringer fra pandemien hvor deltakerne og studentene hadde fått trening i digitale møter, så bestemte vi oss for å gjennomføre intervjuene digitalt. I etterkant ser vi at det løste seg fint, selv om ansikt til ansikt intervju ofte er å foretrekke.

Med bakgrunn i at den ene studenten arbeider i samme organisasjonen som informantene, så var det den studenten som ikke jobbet i organisasjonen som ledet intervjuene. Den andre studenten noterte ned oppfølgingsspørsmål som ble fulgt opp avslutningsvis. Vi hadde utarbeidet en intervjuguide som ble brukt som støtte under intervjuene (se vedlegg 3).

3.4 Validitet, reliabilitet og overførbarhet

Deltakerne våre ble valgt ut med bakgrunn i at de har vært en del av endringsprosessen både før, under og etter innføringen av HP. Med utgangspunkt i bakgrunnen til kandidatene, vurderes det at validiteten i informasjonen vi fikk i intervjuene er holdbare. Dette sett opp mot vår problemstilling som omhandler mellomledere i kommunal sektor.

Reliabilitet dreier seg om dataen er troverdige og at informasjonen er mulig å få bekreftet ved senere studier (Jacobsen, 2010). I vår oppgave intervjuet vi seks mellomledere av 13 mulige. Alle intervjuene baserte seg på spørsmål fra samme intervjuguide. Så langt vi kunne se, var det ikke andre personer i nærheten av studentene eller deltakerne som kunne ha innvirkning på kandidatenes svar.

Konteksten som endringen skjer i, gjør at måten mellomlederne utøver sin rolle vil være forskjellig. Måten mellomlederen skaper og gir mening i en endringsprosess vil dermed være både situasjons- og personavhengig. Dette gjør at funnene i vår studie ikke automatisk er overførbare til alle type endringsprosesser. Vi tror likevel den vil kunne ha relevans i tilsvarende endringsprosesser, med tilnærmet lik kontekst.

3.5 Etiske vurderinger

Studien av endring ble gjennomført i organisasjonen der den ene av to studenter arbeider til daglig. Denne studenten har i tidlig fase vært delaktig i arbeidsgrupper knyttet til gevinstrealisering og organisasjonsutviklingsarbeidet i innføringsprosjektet i egen kommune. Et halvt år før helseplattformen ble innført, skiftet studenten stilling fra enhetsleder til rådgiver i stab. Fra det tidspunktet og frem til i dag har studenten ikke hatt noen formell rolle eller posisjon knyttet til innføringen av helseplattformen og står

ikke i noen overordnet rolle til de som intervjues i oppgaven. De fleste som ble intervjuet kjente til studentens historie og rolle i helseplattformen.

Informantene fylte ut et samtykkeskjema (vedlegg 2) der vi hadde beskrevet hvordan vi ville håndtere informasjonen som de hadde gitt oss og at vi ville bevare deres anonymitet overfor egen organisasjon. Både lydopptakene, men også de transkriberte intervjuene vil bli slettet umiddelbart etter at sensur for oppgaven foreligger.

Ut ifra metodeteorien brukes det tre krav til forskningsetikk mellom de som utfører forskningen og de som "forskes på". Her er det informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2010). Vi mener at dette dekkes med samtykket som er informert om og gitt til studiedeltakerne. Vi har ikke navngitt noen av respondentene våre, eller beskrevet noe om hvilke enheter de jobber i.

4. Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi først presentere funnene vi har gjort i vår studie. Deretter vil vi analysere og drøfte de to hovedområdene for oppgaven; *"Hvordan forstår mellomlederne endringsprosessen?"* og *"Hvordan driver mellomledere sensegiving ute i organisasjonen?"*.

4.1 Funn

Hovedfunnene i vår studie viser at det primært er fire måter mellomlederne gir og skaper mening i endringsprosesser. Det første er at de legger inn en innsats for å skape en felles forståelse av hva endringen består av og hvorfor den er viktig. De gjør videre bruk av tidligere erfaringer fra endringsarbeid. For det tredje så mobiliserer de for endringen ved å peke ut endringsagenter som viktige medspillere for endring. Den fjerde strategien er at de skaper mening gjennom å være mellomledd og tilrettelegger for tilpasset eller "bufret" informasjon fra prosjektet og til ansatte.

Funnene våre viser at arenaene de benytter for å skape mening i endringsprosessen er mangefasettert. Mellomlederne uttrykte at de primært benyttet de arenaene som de allerede har, som fagdager, personalmøter og ukebrev. Men de fortalte at de også gjorde ekstra tiltak som at de hengte opp nye ord og uttrykk på tavler i arbeidsområdet. I tillegg til dette, så hadde de erfart at det hadde vært behov fulgt opp enkeltansatte.

Samlet sett så uttrykker våre deltaker at innføringsprosjektet i kommunen har gjort en god jobb, og gjennom å følge de instruksjonene og informasjonen som kom så hadde de et godt grunnlag for å gjennomføre innføringen av HP på egen enhet. Informasjonen og tiltakene fra HP gav mellomlederne et godt utgangspunkt for deres egen sensemaking. Dette gav videre gode ringvirkninger i jobben med å oversette dette på en god måte til sine medarbeidere.

Vi har oppsummert hovedfunnene i følgende tabell:



Fig 4.1: Tabellen viser hvilke fire strategier mellomlederne benyttet for å muliggjøre endringsarbeidet. Hvert av funnene er supplert med sitat(er) som eksemplifiserer hvordan deltakerne uttrykte dette i intervju.

4.2 Hvordan forstår mellomlederne endringsprosessen?

Våre deltakere oppgir i intervjuene at de skapte mening i endringsprosessen ved å legge inn innsats for å skape en felles forståelse av hva endringen består av og hvorfor den er viktig. For å få til dette har de gjort bruk av tidligere erfaringer fra endringsarbeid.

Hva består endringen av?

Helseplattformen er en stor planlagt endring, selv om det var et fremvoksende behov over tid. Jacobsen (2018) beskriver i sin teori at noe av særtrekket ved planlagt endring

er at det alltid dreier seg om aktører som starter disse prosessene. Trondheim kommune hadde frem til innføringen av HP et journalføringssystem som våre deltakere opplevde som tungvint å bruke og at det var modent for utskifting. Det har vært tungvint å hente inn og overføre informasjon om pasienter, og det har vært brukt ulike systemer hos eksempelvis kommunen og spesialisthelsetjenesten. Det vil si at en kunne ikke se hvor pasienten hadde vært hos andre instanser, da måtte informasjonen medbringes, eller en måtte bruke tid på å finne ut av det på andre måter. Det var derfor ikke nødvendig å etablere og skape en trang til endring slik Kotter beskriver i trinn 1 av sin modell (Hennestad Revang, 2017), fordi fagmiljøet allerede opplevde det gamle journalsystemet som utdatert og behovet var der. De ansatte visste at en endring ville komme, men man visste ikke i hvilket omfang endringen kom til å bli. En deltaker uttrykte det slik;

“Vi hadde et journalsystem som ikke var godt nok for å si det sånn. Det pratet ikke med andre systemer så vi visste det måtte komme noe.”

En annen deltaker uttrykte det slik;

“Det var ikke et valg vi hadde, så tror jeg at folk er mer moden for å ta i mot nye ting..”

Mellomlederne ble viktige aktører i endringsprosessen da det var de som skulle sørge for at den planlagte endringen ble implementert slik den var planlagt. Endringen måtte gjennomføres på en bestemt måte, fordi systemet er virksomhetskritisk for kommunen. For å klare dette oppdraget måtte lederne skape en mening for seg selv, slik at de kunne forstå endringene som skulle gjøres og hvordan de skulle gjennomføre den (Balogun 2003). Det er først når dette er på plass, at mellomlederne kan skape mening av endringen til sine ansatte.

I forståelsen knyttet til å skape mening for seg selv ligger det at det kan være flere mulige måter å forstå endringene på, og dermed flere måter å gjennomføre endringsprosessen. Det er mulig å se for seg at i vårt case kunne endringsprosessen ha hatt ulike utfall. I og med at dette er et IKT system så kan vi anta at selve systemet de innførte ville være likt ved at de fulgte instruksjer. Det vi ikke kan ta for gitt er hvordan de har klart å skape en mening for ansatte om hvorfor dette er viktig og om de har klart å lage en struktur og kultur i forkant som er klar til å ta imot det nye systemet.

Endringen er, som tidligere nevnt, en stor planlagt endring som er toppstyrt. Det vil si at mellomlederne får føringer på hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. For å sikre ønsket prosess og resultat i en virksomhetskritisk endring, er det viktig med god ledelse og involvering (Gioia & Chittipeddi, 1991). Lederen over mellomlederen og prosjektet som det her er snakk om, har også et ansvar for at mellomlederne får en god sensegiving av endringsprosessen. Det at det skapes vil være avgjørende for den videre prosessen i mellomlederen, og fra mellomlederen til sine ansatte.

Ut ifra hva som ble sagt i intervjuene, virket det som om alle var innstilt på at dette var en forventet endring man hadde sett komme, men hvordan det kom til å se ut, visste de ikke.

Hva skulle endringen løse?

Dette var et spørsmål som mellomlederne måtte stille seg, for å skape mening til endringen for seg selv. Helseplattformen er en samhandlingsløsning som er mer enn et system for å føre journal. Vi spurte alle våre deltakere hva som var bakgrunnen for innføringen av HP. Alle svarte at det utover å være et system for journalføring, så var det også et system for å samhandle med andre som også gir tjenester til pasienten. Det kan være seg legevakt, sykehus eller at de har flere vedtakstjenester i kommunen. De la også vekt på at ved at alle disse instansene journalførte i samme system så kunne de selv se aktuell informasjon, slik at de slapp å ringe rundt for å finne ut status på pasienten om den eksempelvis ikke var hjemme ved besøk. En av deltakerne uttrykte det slik:

“Det er jo for et felles journalsystem for at vi skal kunne se hva andre gjør, pasientene er jo innom mange ulike instanser og samarbeidspartnere som sykehus og legekantor. For pasienter er det for å kunne se journalen sin selv, for å kunne ha innsyn. Og for vår egen del er det for å kunne holde den røde tråden uten at vi trenger å ringe 20 stykker for å finne den røde tråden, vi ser den i systemet”.

De fleste viste også til at systemet er lagt opp slik at en kan samhandle med pasientene via “helsa mi”, men samtidig så opplyste de at dette var en funksjon som de ikke eller i liten grad, hadde tatt i bruk. Kun en av lederne vi spurte, hadde en plan om å jobbe videre for aktivt å ta i bruk “helsa mi” for å samhandle direkte med innbyggerne. De

Øvrige var avventende til dette, og viser til at målgruppen deres hovedsakelig er eldre som ikke har tilgang til eller har kunnskap om digital kommunikasjon til å kunne benytte seg av dette.

Flere av våre deltakere uttalte at de så langt bare hadde tatt i bruk en liten del av HP, og at det "er et hav av muligheter" som ligger foran dem. Noen forteller at HP også er et styringsverktøy hvor de som ledere kan hente ut nøkkelinformasjon for å planlegge og evaluere tjenestene. Dette fungerer ikke godt nok i dag, og de har ikke den oversikten som de ønsker og har behov for. En av respondentene sa det slik:

"Vi må jobbe med å ta i bruk enda flere funksjoner og lære seg enda mer i systemet. Før sommeren hadde vi fokus på å lære seg det basice og så jobber vi med å utvide horisonten ... vi må finne ut hvem som gjør hva"

Et fåtall av våre deltakere uttrykker at de har hatt et bevisst forhold til gevinstene som HP er ment å realisere, mens de innførte HP. De vet om at de ligger der, men de har hatt fokus på at de rent praktisk skal skifte et IKT system som er godt innarbeidet og som alle behersker til at de skal innføre noe helt nytt. De oppgir at de har måtte ha fokus på dette og legge en plan ut fra det. De hadde erfart at gevinstene ble diskutert i nettverkene som består av enhetsledere, men ble i liten grad snakket om på egen enhet.

Bruke tidligere erfaringer

Alle våre deltakere oppga å ha deltatt i og/eller ledet endringsarbeid før innføringen av helseplattformen. Flere av respondentene uttrykte at endringsarbeid er noe som skjer hele tiden, men at endringstakten har økt de siste årene. Våre deltakeres endringserfaringer er dermed med på å øke deres endringskapasitet når HP skal innføres. Det de fleste trakk fram var at en ved endringsprosesser må være tålmodige, da endringer tar tid. En av våre deltaker sa det slik:

"Endring må skje over tid, en kan ikke bare skru på en knapp og håpe at det går bra. Men forstå endringen og de ansattes situasjon".

En annen nevnte også at det ikke bare er under endringen en må gi av seg selv, men også i etterkant;

“Jeg tror at man kanskje ikke alltid er like klar over hvor mye man må gi av seg selv sånn over en veldig lang periode da. Det er veldig sånn spennende å tenke nytt da, men det er jo ikke nok å bare tenke nytt på en måte. Den prosessen er sånn i starten og underveis og ikke minst etterarbeidet og...”

Våre deltakere hadde gjennom tidligere erfaringer utviklet endringsressurser ved å koble tidligere erfaringer med innføringen av HP. Flere oppga at de hadde erfaring med at det er viktig å ha tid til å gjennomføre endringen, og at det er viktig at en som leder har kontinuerlig fokus på dette slik at organisasjonen ikke mister fokus og settes tilbake i endringsprosessen. Dette samsvarer godt med Meyer og Stensaker (2011) som viser til at større endringer kan kreve ekstra ressurser. I følge Meyer og Stensaker så kan dette gjøres på tre måter, enten ved å utvikle endringsressurser, øke midlertidige ressurser eller å frigjøre ressurser. I dette tilfellet måtte lederne skape rom for å kunne ha sin oppmerksomhet mot HP.

Flere oppga som nevnt, at ved å bruke tidligere erfaringer så hadde de erfart at det er viktig å sette av de ressursene som det var behov for. Dette kan være utfordrende ved siden av ordinær drift. Meyer og Stensaker (2011) viser til at eksempler på å midlertidig øke ressursen kan være i form av overkapasitet, bruke vikarer/konsulenter/overtid. Våre studiedeltakere fikk gjennom HP tilført økonomisk støtte slik at de midlertidig kunne øke ressursene på enheten. Ressursene ble benyttet til å frikjøpe superbrukere og til opplæring av ansatte. De uttrykker at kapasiteten etter “go live” fremdeles er noe lavere enn forventet, men at de har funnet måter på egen enhet å tilpasse seg dette på uten at det går ut over tjenestemottakerne. Dette har de gjort ved å øke bemanningen i noen funksjoner, som eksempelvis styrking på medisinrom og føring av arbeidslister på enheten.

Vi studenter har begrenset kunnskap om erfaringer de hadde med å bruke endringsagenter før HP, men noen sa i intervjuet at de hadde erfaring med å finne ressurspersoner som de spilte på når de skulle gjennomføre endringer. Basert på vår kunnskap på området, så kan det se ut som at dette sammenfaller med det teorien omtaler som endringsagenter. I dette tilfellet hadde helseplattformen lagt opp til

endringsagenter gjennom bruk av superbrukere, noe samtlige av våre deltakere var begeistret for.

Gjennom å bruke tidligere erfaringer, kan det være lett å ta “copy paste” av tidligere endringsoppskrifter som en har lyktes med. (Meyer og Stensaker, 2011) . Uten en vurdering av hva som er endringskonteksten og hva som er forskjell fra denne endringen og tidligere endringer, så kan dette i verste fall føre til dårlige prosesser og resultat. Ingen endringsprosesser vil være like da det kan være ulike personer involvert i endringen og rammene vil være ulike. Som leder i endringsprosesser er det viktig at en er kjent med denne risikoen.

I endringsprosesser er det videre viktig først å se og forstå hva og hvem som blir berørt av endringen, og deretter trekke inn egne erfaringer basert på dette. Personer som identifiserer seg med sin organisasjon vil som regel være mer positivt innstilt til endring enn motsatt. Det handler om å involvere, kommunisere og bruke tid i endringene våre deltaker har vært en del av. Endringskonteksten kan være ulik, og i mange tilfeller vil en ikke ha tilstrekkelig med tid. Dermed blir det avgjørende å kunne trekke ut de viktigste virkemidlene til den enkelte endring.

Vi oppfatter at helseplattformen la føringer på innføringen som understøttet våre deltakere i å kunne benytte egne erfaringer ved innføringen av HP. Herunder å tilføre kompetanse, struktur og midler til å øke kapasiteten ved enheten.

4.3 Hvordan driver mellomlederne sensegiving ute i organisasjonen?

Når mellomlederne har skapt en forståelse av endringsprosessen for seg selv og hvordan de skal gjennomføre den (sensemaking), så må de sørge for å gi endringsprosessen meningsinnhold til sine ansatte (sensegiving).

Studiedeltakerne oppgir i intervjuene at de primært benyttet to måter å gi endringen mening. For det første så bufrer de informasjonen som kommer ovenfra i linja, for å sørge for at ansatte ikke får for mye informasjon. Dette gjorde de for å tilpasse informasjonen slik at omfanget tjente hensikten på best mulig måte. Derneft så tilpasses innholdet i informasjonen til sine ansatte. Deretter bruker de endringsagenter for å gi endringen legitimitet og bidra til gjennomføringen av endringen.

“Bufrer” og tilpasser informasjonen

I enhver endringsprosess er informasjon viktig. Kotter sier i sin åtte stegs modell at en må kommunisere visjonen og fjerne hindringer (Kotter, 1995). Dette kan forstås som at det er viktig å gi informasjon som er med på å understøtte hvorfor endringen er viktig og derneft sikre informasjon som er viktig for å kunne gjennomføre endringene.

Deltakerne våre snakket om viktigheten av å skille ut viktig informasjon, og gi dette ut på riktig tidspunkt, og til de riktige aktørene. Som nevnt i teorien sier Weick (Weick, 1995) det er viktig at en har gode arenaer for å få gjort seg opp en mening før denne informasjonen skal videreformidles. Mellomlederne vi intervjuet opplevde at det kom mye informasjon som for noen ble opplevd som “overveldende”. Det å skille ut ny og gammel informasjon var krevende for deltakerne. Mellomlederne fortalte at det på grunn av mengden med informasjon var vanskelig å skille ut hva som var viktig og hva de skulle formidle når. Denne situasjonen kan medføre at viktig informasjon glipper og at enkelte enhet(er) kan komme på etterskudd i prosessen. Det er ofte slik at når en velger noe, så velger en samtidig bort noe annet. For at det er det “riktige” de velger, så krever det at de har oversikt og har en strategi på hvilken informasjon som noen skal ha, og hva alle skal ha. En av deltaker uttrykte det slik:

“Det kom så mye informasjon at det var vanskelig å følge med på hva som allerede var gitt og ikke.”

Avdelingslederne var viktig for mellomlederne for å sikre at ansatte fikk tilpasset informasjon, og ble på den måten viktig for å gi endringsprosessen mening overfor ansatte. Mellomlederne vi intervjuet opplevde det som krevende å finne balansen for hvordan avdelingslederne skulle ivareta denne funksjonen, samtidig som de var avgjørende for å sikre ordinær drift i en krevende arbeidshverdag. En av informantene uttrykte det slik:

“..det å være på en måte mellomleder, som da avdelingsleder er, det er mye ansvar. Det er mye rapporter og det er vanvittig mye du på en måte skal ha kontroll på, og så er det et hav av bruksanvisninger og veiledere. Så det tror jeg de har opplevd ganske krevende å ikke ha den samme oversikten som de kanskje hadde..”

Det ser ut til at avdelingslederne hadde mer dybdekunnskap om selve IKT systemet som skulle innføres. Flere av våre deltakere uttrykte at det at de som mellomledere ikke hadde den samme dybdekunnskapen som avdelingslederne, gjorde det utfordrende å forstå og vurdere arbeidshverdagen til avdelingslederne. Dette kunne potensielt redusere avdelingslederens mulighet til å ha tid til å sikre og skape mening i endringsprosessen for de ansatte. Vi forstår det slik at dette utfordret mellomlederne i sensegiving, da de på sin side måtte bruke avdelingsledere og andre ressurspersoner til å gi selve IKT systemet “mening”. En av våre deltaker uttrykte det slik:

“..det som er utfordrende med verktøyet er at jeg blir bare en formidler på bakgrunn av det jeg hører, så jeg har ikke den dybdekunnskapen i det, det jeg synes er utfordrende..”

Informasjon for å skape mening av endringsprosesser er en viktig faktor for å mobilisere ansatte. Våre deltakere var opptatt å tidfeste informasjonen som skulle ut for å unngå unødvendig uro og at informasjonen som skulle gis ble gitt til rett tid. Hennestad og Revang (2017) beskriver også hvor viktig det er å “time” informasjonen. Det er et behov for informasjon underveis i en endring, hva som skal skje frem til implementeringen er et faktum. Det handler også om å realisere endringen, en må tilpasse dette til hvor en står i prosessen, og bearbeide informasjonen og kommunikasjonen i takt med fremgangen. Underveis i endringsprosessen med innføringen av HP kom pandemien og enhetene fikk endret arbeidshverdagen sin over natten. Selv om det pågikk en pandemi hvor en ikke visste hva som kom til å skje, eller hvor lang tid dette kom til å ta, skulle implementeringen likevel fortsette. Informasjonsbehovet kan antas å ha blitt større med dette store tilleggsmomentet. Vi oppfatter det slik at samspillet mellom menneskene, gruppene og omgivelsene krevde mer for å lykkes.

Et annet tema som har gått igjen hos deltakerne våre er at informasjonen og kommunikasjonen må tilpasses den enkelte ansatt. Det at de tilpasser informasjonen

kan bety at de ikke direkte viderefremmer det som har kommet til dem som mellomleder, men tilpasser informasjonen til den lokale konteksten. Det kan være positivt om de får frem poengene i informasjonen, samtidig som at ansatte lettere forstår meningen i det som formidles. Motsatt så kan det få betydning for endringsprosessen om informasjonen som går videre ikke er i samsvar med det som var meningen fra prosjektet i utgangspunktet.

Det har vært stor variasjon i hvordan den enkelte medarbeider har tatt imot endringsprosessen og hvordan den enkelte har skapt mening. Mellomlederne erfarte at det har variert hvor mye praktisk bistand og oppfølging den enkelte ansatt har hatt behov for, for å tilegne seg det nye systemet. Noen ansatte forstår systemet og tar informasjonen lett, mens andre må følges opp tettere.

Mellomlederne tok aktivt i bruk flere arenaer for å gi informasjon og skape en forståelse av endringsprosessen. De brukte blant annet personalmøter, fagdager, nyhetsbrev, mailer og tavler på vaktrom. Selv om de benyttet mange arenaer så var det likevel vanskelig å nå frem med informasjonen til alle ansatte. Enhetene som våre deltakere leder er alle preget av mange deltidsstillinger, hvor mange bare arbeider helg og ikke ukedager. Det er ikke alle ansatte som leser mailen sin, og for å treffe alle ansatte så må de være til stede på helg og i overlappinger mellom dag og kveldsskift. Det kom også fram at det var forskjeller i læringsutbytte mellom generasjonene, hvor de eldste slet mest med å tilpasse seg det nye systemet. I tillegg fantes det også noen i den yngre generasjonen som ikke alltid forstod systemet. Forskjellen på disse gruppene var som regel at de eldre sa klart fra at dette forstod de ikke, mens den yngre gruppen syntes det kanskje var vanskeligere å si i fra at de ikke forstod. En av deltakerne uttrykte det slik:

“..jeg kjenner på hva ansatte trenger, og så har vi jo vi har jo alt ifra 20 år og opp til 80 år i ansattegrupper, så det er klart at noen trenger mer forklaring enn andre, og det er at vi, også mine avdelingsledere klarer å kartlegge det og og gjøre noen ting med det...”

En annen mellomleder sa det slik;

“...så synes jeg jo at det her kommer jo frem i begge aldersgruppene, jeg synes at noen av de her som er godt voksen de de legger jo ikke skjul på det og på og de er veldig sånn

åpne og kan fleipe om seg selv på en måte at det her er vanskelig.....så har du kanskje den yngre som yngre garde, som kanskje synes det er vanskeligere å innrømme at man ikke helt skjønner alt da..”

Som vi har beskrevet innledningsvis så er dette en endring som har krevd store ressurser, og som har pågått over lang tid. For å holde motivasjonen for endring oppe hos sine ansatte, så var det viktig å gi informasjonen i passe mengder og til rett tid (Jacobsen, 2018). En respondent fortalte også at det følte som svært lang tid før det faktisk skjedde noe, og dermed var det vanskelig å holde momentet oppe. En av respondentene uttrykte det slik:

“jeg synes at avstanden som sagt mellom start og til nå, altså det blir veldig lenge og stå i et prosjekt før noe faktisk skjer. Ja og det er kanskje den største utfordringen. For det de har fått mye tilbakemeldinger på dette internt fra enhetene her, at den her opplæringen den kunne vi ha fått kanskje en måneds tid forkant og det hadde vært tilstrekkelig.”

Som sitatet viser så opplever ansatte at det gikk for lang tid fra de fikk opplæring, til de skulle begynne å bruke systemet. Dette, samtidig som opplæringen ble opplevd som "dårlig", påvirket motivasjonen negativt hos de ansatte. Så selv om det er en endring som tar tid, og mye informasjon allerede er gitt over lengre tid. Kan det altså føles litt i overkant hos ansatte. Navigeringen i endringene er alltid ulike, og en vil alltid endre behov (Hennestad og Revang, 2017).

For at mellomlederne kunne gi sine ansatte en god sensegiving, så måtte mellomlederne starte med å finne en god forståelse hos seg selv. Som vi tidligere har omtalt så kom det mye informasjon som var vanskelig å bryte ned, og formidle ut. Dette basert på uttalelser om at deltakerne ikke selv har dybdekunnskap om systemet. I tiden før "go live" var det flere opplæringsaktiviteter som skulle gjennomføres. Blant annet skulle de gjennomføre fagdager og informere om status gjennom materiell de hadde fått tilsendt. Vi kan anta at disse utfordringene påvirket hvordan de skapte mening for endringsprosessen på sin enhet. Dette ble beskrevet av en mellomleder slik:

“...så fikk vi jo noe føringer til den andre fagdagen men fortsatt så følte jeg da at vi satt der og informerte om en ting som jeg overhodet ikke hadde peiling på hva var for noen ting så det var ganske utfordrende, det var kjempe utfordrende...”

Bruk av endringsagenter

Mellomlederne brukte aktivt endringsagenter for å bidra til å skape mening i endringsprosessen, og som kunne ta en aktiv rolle i å sikre at HP ble innført på enheten. De var alle opptatt av at dette ikke var noe de ville klare alene, og trengte å medspillere. En av våre deltakere uttrykte det slik:

"Vi har lyktes med å ta ut de riktige personene, og jeg vet ikke hvor mange ganger jeg sa det underveis, men jeg hadde aldri klart det uten disse fire som var et unikum. De klarte å holde tråden i hele prosessen".

Deltakeren viste i dette sitatet til superbrukerne på sin enhet. Superbruker som konsept var et tiltak fra HP AS som skulle bidra til at enhetene oppnevnte personer som skulle bidra med opplæring overfor sine egne kollegaer. I teorien sies det også at mennesker som får muligheter til å ta ansvar lever som regel opp til forventningene som settes til dem (Hennestad & Revang, 2017). For å kunne fylle denne rollen fikk de egen opplæring og det ble satt av tid til å kunne fylle denne rollen. Det kan nevnes at de to første ukene etter "go live" var de frikjøpt 100% for å veilede og følge opp kollegaer på enheten, de neste to ukene 50%. Enhetene definerte selv hvor mange superbrukere de hadde behov for, ut fra at de skulle ha superbrukere til stede 24/7 ved oppstart (der det var 24/7 tjenester). Slik superbrukerne omtales, så sammenfaller dette med Jacobsen (2018) sin teori om endringsagenter. Jacobsen (2018) sier at endringsagenter er drivkraft i endringer, og viktige aktører i endringsprosesser. I denne sammenhengen var det de motiverte og interesserte aktørene som ble valgt ut, og disse hadde også god kjennskap til kollegaene i avdelingen. Dermed kunne de også følge opp tettere de som trengte ekstra oppfølging. Teorien vektlegger også viktigheten av kjennskapen til nettverkene som eksisterer i organisasjonen (Battilana & Cascario, 2013) En sier også at drivkreftene blir større når en har mennesker å forholde seg til med å videreformidle budskapet. En må kunne samhandle med de som en vet kan gi motstand til slike prosesser, og bruke

agentene som viktige aktører til å dempe eventuell frustrasjon som kan komme fra denne gruppen.

I tillegg til funksjonen til superbrukerne så trakk våre deltakere frem avdelingslederens betydning for at innføringen hadde gått så bra. I innføringsprosjektet så fikk avdelingslederne også status som superbrukere. Dette var begrunnet i en tanke om at som nærmeste personalleder var det viktig at de kunne systemet for å veilede og følge opp ansatte, samt at det var viktig at de hadde tilstrekkelig informasjon om og kompetanse om HP at de ble ambassadører for innføringen. Dette understøttes av Balogun (2003) som sier at mellomledere er avgjørende i endringsprosesser. Mellomlederen står mellom toppledelsen og de operative medarbeiderne i en organisasjon (ibid). De har ofte ansvar for en avdeling eller et område, og har ansvar for å implementere og iverksette strategier og beslutninger fra toppledelse på en måte som er tilpasset de operative utfordringene i organisasjonen.

Våre deltakere var samstemt om at avdelingslederne var avgjørende for innføringen av helseplattformen og at deres funksjon i å kjenne sine ansatte var viktig. Deltakerne oppga at de tok rollen som fasilitator og tok en viktig rolle i å være en barriere mellom HP og enheten sin, slik at avdelingslederne fikk ro til å kunne ivareta daglig drift og samtidig følge opp innføringen av HP. De har også nevnt at ved migrering var det viktig for dem "å stå i det sammen". En av våre deltaker sa det på denne måten:

"vi har liksom hatt veldig sånn fokus på enhetene, eller jeg har bestemt at lederteamet skulle være like involvert på en måte, sånn at når vi migrerte så var vi med hele lederteamet allemann...vi brukte mye tid sammen for å få det til."

Som beskrevet så var superbrukerne og avdelingslederne viktige endringsagenter i endringsprosessen. Noen av våre deltakere uttalte at de var "heldige" da en av endringsagentene på enheten hadde jobbet som fagekspert eller lignende i HP kort tid før innspurten på enheten startet. Dette viser hvor sårbart det kan være om få personer blir veldig sentrale/viktige i endringsprosesser. Dilemmaene og belastningen endringsagenter kan komme i, kan være krevende. De skal være lojale til endringen og sin leder, og kan samtidig møte motstand fra sine nærmeste kolleger. I endringen vi har forsket på har vi ikke inntrykk av at det har vært en utfordring. En svakhet er at vi kun

har mellomledernes perspektiv på dette. Superbrukerne som har vært viktige endringsagenter er kun omtalt av våre deltakere.

Både Kotter og Lewin er opptatt av at et godt grep for å sikre en god endringsprosess er å samle et endringsteam eller endringsagenter som kan hjelpe til med å engasjere og fremsnakke endringsprosessen. Våre deltaker, slik vi oppfatter det, har brukt superbrukerne og avdelingsledere som dette endringsteamet som sammen bidro til det de selv beskriver som en vellykket innføring. Vi bemerket oss også at ordet lojalitet ble brukt mange ganger av deltakerne våre. Det oppleves som at disse mellomlederne har hatt stor tillit til denne innføringen og ikke minst er svært lojale til beslutningen som var tatt. En av respondentene uttrykte det slik;

“ NN, en av avdelingslederne sa i går, det er nesten som å bannes i kirka, men æ ælske helseplattformen.... Det er fortsatt utfordringer og vi er nok ikke helt kommet dit at vi kommuniserer på den måte det er tenkt og slik vi hadde i hodene våre at det skulle være. Fastlegene er ikke med, så vi har fortsatt en vei å gå for å få med oss hele loopen. Så har vi nok fremdeles kommunikasjonssvikt mellom St. Olavs og Trondheim kommune på hva er det vi ser og ikke ser i systemet... Det er learning by doing, men vi er på vei, det er vi nok”.

Når vi i oppgaven spør om hvordan mellomledere skaper mening i endringsprosesser, så er det fristende å spørre om de skapte den meningen som prosjekteier ønsket ved innføringen av helseplattformen? I endringsprosesser er det vesentlig at det særlig ved virksomhetskritiske endringer er samsvar mellom det som prosjekteier ønsker og forventer, og det som deltakerne faktisk leverer. Det korte svaret basert på våre inntrykk etter intervjuene er at deltakerne innførte systemet som forventet og fulgte alle “oppskriftene” som de ble bedt om underveis. Kongstanken bak helseplattformen, som vi finner igjen i effektmålene som vi beskrev i caset, uttales ikke like godt hos våre deltakere. Noen av effektmålene har de oversatt og gitt mening i endringsprosessen for seg selv og sine medarbeidere. Dette gjelder særlig målet om “bedre samhandling i og mellom primær- og spesialisthelsetjenesten” og “reduert tidsbruk på dokumentasjon og leting etter helseopplysninger”. På grunn av de begrensningene vi har satt i oppgaven, så har vi ikke analysert om prosjekteier og mellomledere har samme sensemaking i denne

endringsprosessen. Dette overlater vi til andre studenter som ønsker å forske på innføringen av helseplattformen.

5 Konklusjon

I denne studien har vi utforsket “Hvordan gir og skaper mellomledere mening i endringsprosesser?”

Hovedfunnene i vår studie, er at mellomledere skapte mening for seg selv og dem de var satt til å lede gjennom valg av strategier for å muliggjøre endringsarbeidet. I denne studien er mellomledernes strategier presentert gjennom fire punkter som beskriver hvordan mellomlederne gir og skaper mening i endringsprosessen.

Mellomlederne skapte og gav mening i endringsprosessen gjennom:

1. å legge inn innsats for å skape en felles forståelse av hva endringen består av og hvorfor den er viktig
2. å gjøre bruk av tidligere erfaringer fra endringsarbeid
3. å peke ut endringsagenter som viktige medspillere for endring
4. å være mellomledd og tilrettelegger for tilpasset eller “bufret” informasjon fra prosjektet og til ansatte

Ad. strategi 1

Helseplattformen er et stort prosjekt, og selv om organisasjonen var moden for et nytt journalsystem så var likevel prosessen med å gå fra gammelt til nytt system omfattende. Det at nytt system innebar mer enn hva det gamle systemet representerte, betød at mellomlederne måtte starte arbeidet med å *forstå hva endringen skulle bestå i og hvorfor dette er viktig*. Mellomlederne så ikke omfanget av endringene tydelig før mot slutten av innføringsprosessen. Dermed ble mellomledernes innsats for å etablere en felles forståelse, helt avgjørende for at overgangen fra gammelt system til helseplattformen skulle fungere.

Ad. strategi 2

Mellomlederne brukte *tidligere erfaringer* når de skulle gi endringsprosessen mening til sine ansatte. Tidligere erfaringer og den nylig tilbakelagte pandemien utgjorde noe av ledernes endringskapasitet, og særlig pandemien hadde gjort både lederne og de ansatte vant til å omstille seg raskt. Det å ta med seg hva de tidligere hadde lyktes med, opplevde de som viktig, og gjorde at de opplevde seg som tryggere i nåværende endringsprosess.

Ad strategi 3

Det var tidlig pekt på behovet for å peke ut superbrukere under endringsarbeidet. Mellomledere erfarte at valg av superbrukere og avdelingsledernes rolle var uunnværlig i meningsskapingen på enheten, og for at de kom i mål med selve implementeringen av helseplattformen. Disse superbrukerne fungerte som *endringsagenter* som motiverte og bistod sine kollegaer, og bidro sammen med mellomlederen slik at ansatte fikk tilpasset informasjon.

Ad strategi 4

Mengden av informasjon fra prosjektet som kom kontinuerlig gjennom hele prosessen, opplevdes som overveldende og ikke alltid tilpasset lokalt behov. Mellomlederne så derfor et behov for å tilpasse eller *bufre informasjonen* for deretter å sile ut hvilken informasjon som skulle formidles til hvem og på hvilket tidspunkt. På denne måten kunne prosjektets hensikt med informasjonen bedre oppnås.

Betydningen av våre funn for lignende innføringer eller endringsprosesser

Konteksten som endringen skjer i, gjør at måten mellomlederne utøver sin rolle vil være forskjellig. Måten mellomlederen skaper mening og gir mening i en endringsprosess vil dermed være både situasjons- og personavhengig. Dette gjør at funnene i vår studie ikke automatisk er overførbare til alle type endringsprosesser. Vi tror likevel den vil kunne ha relevans i tilsvarende endringsprosesser, med tilnærmet lik kontekst.

Litteraturliste

Bøker og tidsskrifter

Andersen, S. S. (2010). *Case- studier og generalisering, forskningsstrategi og design* (6.utg). Fagbokforlaget

Balogun, J. (2003), *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries*, *British Journal of Management*, 14 (1), 68-83,
<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1111/1467-8551.00266>

Battilana, J. Casciaro, T. (2013). *The Network Secrets of Great Change*, *Harvard Business Review*. 91 (7/8), 62-68,
<https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88350608>

Berg, M. E. (2008). *Ledelse, verktøy og virkemidler* (3. utg). Universitetsforlaget

Burnes, B. (2004). *Emergent change and planned change - competitors or allies? The case of XYZ construction*, *International Journal of Operation and Production Management*. 29 (9), 886-902.
https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_gale_infotracmisc_A144171723

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*, *Strategic Management Journal*, 12, 433-448,
<https://www.istor.org/stable/2486479>

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis* (3.utg.). Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I, (2018), *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2010), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Høyskoleforlaget

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 73 (2). 59-67,

<https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9503281992>

Kotter, J. P. (1990). *Force for Change*. Free Press

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011), *Endringskapasitet* (utg. 1.). Fagbokforlaget

Vanebo, J.O (2014) *Organisasjon og ledelse*. Cappelen Damm akademiske

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2. utg.). Addison-Welsey

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications

Nettsider:

Helseplattformen.no (2019). *Effektmål*, [Effektmål og Endringer som kommer med Helseplattformen](#).

<https://www.helseplattformen.no/om-oss/prosjektet/effektmal#reduisert-behov-for-offentlig-tjenesteyting-ved-at-tjenester-som-tilbys-gjennom-generiske-forlop-ivaretar-en-helhetlig-funksjonsvurdering>

Meld.St. 9 (2012-2013). *En innbygger - en journal*, Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/33a159683925472aa15ad74f27ad04cc/no/pdfs/stm201220130009000dddpdfs.pdf>

Vil du delta i studentprosjektet

Dette skrivet gir deg informasjon om målene for studentprosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med studentprosjektet er:

Vi gjennomfører dette prosjektet som en del av vår masterutdanning i endringsledelse ved handelshøyskolen BI. Dataene vi samler inn gjennom prosjektet, vil vi anvende i vår oppgave om endringsledelse.

Hvem er ansvarlig for studentprosjektet?

Studentene Tina Grytting og Wenche Landbakk gjennomfører prosjektet, Handelshøyskolen BI er ansvarlig for studentprosjektet. Ansvarlig veileder for prosjektet er professor Helene Loe Colman.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Offentlig sektor står overfor store endringer de kommende årene for å kunne gi tjenester til mange flere eldre innbyggere samtidig som at ressursene og tilgangen til personell blir mindre. Innføringen av helseplattformen er et tiltak for blant annet å effektivisere ressursbruk, bedre kvaliteten i oppfølgingen og bidra til at flere bor hjemme lenger. Ledere i hjemmebaserte tjenester vil være viktige i denne utviklingen og er avgjørende for å nå målene om at flest mulig skal bo hjemme lengst mulig og er derfor utgangspunktet for dette studentprosjektet

Kommunalsjef helse har godkjent at vi tar kontakt og at du kan delta i undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltakelse vil innebære at du deltar i et intervju som vil vare i ca en time. Intervjuet vil gjennomføres digitalt ved bruk av teams. Det gjøres lydopptak av intervjuet som vi vil transkribere og slette etter at prosjektet er avsluttet. Du vil være anonymisert i oppgaven.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- det er bare vi som vil ha tilgang til opplysningene og data
- navn og kontaktopplysninger (e- postadresse) vil slettes etter at prosjektet er ferdig.

- Opptak av intervjuet lagres på disk som krever passord for å få tilgang til. Etter at prosjektet er ferdig vil opptakene slettes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene som er samlet inn slettes når studentprosjektet er avsluttet/godkjent, noe som etter planen er sommeren 2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Student NN, e- post NNg@NN telefon 00 00 00 00
- Student NN, e- post NN@NN. Telefon 00 00 00 00
- Professor Helene Loe Colman, e- post helene.l.colman@bi.no

Om du ønsker veiledning i hvordan du kan utøve dine rettigheter kontakt:

- Handelshøyskolen BIs personvernombud: Vibeke Nesbakken, e-post: personvernombud@bi.no

Med vennlig hilsen

NN
Student

NN
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i studentprosjektet ved å delta i intervju

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

(Dato, prosjektdeltakers signatur)

Intervjuguide

1. Fortell din historie i Trondheim kommune
 - hvor kom du fra
 - hvor lenge har du vært her?

2. Hva kjennetegner enheten du er leder for?
(antall ansatte, antall du direkte leder, kultur)

3. Har du erfaring med større endringer fra tidligere?

4. Hva var bakgrunnen for innføringen av helseplattformen?

5. Hvordan organiserte dere/du arbeidet med implementeringen?
 - hva var din rolle i implementeringen
 - beskriv hva som skjedde
 - hvordan ledet du innføringen?

6. Hva var det viktigste du som leder gjorde i forkant og under innføringen?

7. Hva lyktes du med og hva tror du var årsaken til det?

8. Hvilke utfordringer hadde du, og hva tror du var årsaken til det?

9. Hvor er dere i dag i forhold til å bruke helseplattformen?