

# Å lede digitale endringsprosjekter – hva er suksesskriteriene?

---

Difi rapport 2013:5  
ISSN 1890-6583

## Forord

I 2011 satte Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) ned et faglig råd om ledelse. Det faglige rådet ble ledet av Difis direktør og besto for øvrig av direktør Ida Børresen (Stortinget), fungerende direktør Dag Thomas Gisholt (Utdanningsdirektoratet), avdelingsdirektør Ingunn Bakkene Cowan (Statens lånekasse for utdanning), professor Cathrine Filstad (BI), forsker Asbjørn Følstad, (SINTEF), forsker Anne Grete Solberg (UiO), professor Arne Krokan (NTNU), professor William Brochs-Haukedal (NHH). Avdelingsdirektør Oddbjørn Tønder i Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet har vært observatør i rådet. Hensikten med rådet var å skaffe Difi et utvidet kunnskapsgrunnlag og diskutere utvalgte temaer innenfor ledelse og digitalisering.

På bakgrunn av diskusjonen i rådet besluttet Difi å igangsette et prosjekt om hvordan ledelse bør utøves for å lykkes med digitale endringsprosjekter. Vi ønsket å ta utgangspunkt i noen konkrete vellykkede eksempler og gå relativt dypt inn i disse. Vi kontaktet derfor Statens pensjonskasse og Utlendingsdirektoratet for å få deres beskrivelse av hva de hadde gjort for å lykkes med Perform-prosjektet og Effekt-programmet. Vi har snakket med toppledere, mellomledere og enkelte medarbeidere for å avdekke deres syn på god lederpraksis og lederadferd i digitale endringsprosesser.

Vi takker deltakerne i faglig råd og alle våre informanter i Statens pensjonskasse og Utlendingsdirektoratet som velvillig har bidratt med sin tid og kunnskap i rådsmøter, i intervjuer og i workshops.

Ikke alle virksomheter setter i gang IT-prosjekter i den størrelsesorden som vi har sett på i SPK og UDI. Eller er gjennom samme reise som gir kompetanse og kunnskap for å styre og lede komplekse prosjekter. For å understøtte virksomheters arbeid på dette området, har Difi utviklet Prosjektveiviseren ([www.prosjektveiviseren.no](http://www.prosjektveiviseren.no)). Prosjektveiviseren er Difis anbefalte prosjektmodell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Verktøyet har som formål å bidra til økt gjennomføringsevne og flere vellykkede digitaliseringsprosjekter gjennom å sikre økt fokus på styring, planlegging og kvalitet, samt bidra til gjenbruk og helhet i løsninger som går på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

Difi står ansvarlig for innholdet i rapporten. Avdelingsdirektør Eivor Bremer Nebben har vært prosjektansvarlig. Prosjektet er utført av Anne Kristine Hanevold, Anette Kristiansen, Ellen Linde og Siw Anita Vik (prosjektleder). Petter Møller (tidligere Difi-ansatt) og Jens Nørve har bidratt i deler av prosjektet.

Oslo 12. mars 2013



Hans Christian Holte  
Direktør

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bakgrunn, formål og tilnærming.....</b>	<b>3</b>
2.1	Digitalisering - en driver for fornying og modernisering av forvaltningen	3
2.2	Difis faglige råd om ledelse .....	3
2.3	Formål, tilnærming og problemstillinger. ....	4
2.3.1	Målet med kartleggingen.....	4
2.3.2	Tilnærming .....	5
2.3.3	Problemstillinger .....	5
2.4	Metode.....	6
2.4.1	Fremstilling av rapporten .....	8
<b>3</b>	<b>Ledelse av digitale endringsprosjekter.....</b>	<b>9</b>
3.1	Endringsledelse .....	9
3.2	Ledernes «verktøykasse» .....	11
<b>4</b>	<b>De to endringsprosjektene .....</b>	<b>13</b>
4.1	Perform.....	13
4.2	EFFEKT .....	14
4.3	Presentasjon av funn.....	14
4.3.1	Strategiske grep og arbeidet med mål og visjoner .....	14
4.3.2	Organisering og styring .....	19
4.3.3	Ledelse og medarbeiderskap .....	24
4.3.4	Arbeidsprosesser .....	30
4.3.5	Kompetanse .....	32
4.3.6	Kultur .....	35
<b>5</b>	<b>Oppsummering og diskusjon.....</b>	<b>37</b>
5.1	De gode grepene – og hvordan de henger sammen med gjennomføringsevnen .....	37
5.2	Endringer handler også om endring av kultur .....	41
5.3	Store endringsprosjekter skaper ringer i vann.....	44
<b>6</b>	<b>Suksesskriterier .....</b>	<b>46</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>48</b>

# 1 Innledning

«*Endringsledelse(...)* handler om å sette mennesker og organisasjoner i stand til å ta i bruk og nyttiggjøre seg nye IT-løsninger slik at ønskede gevinster kan realiseres.....*Endringskapasitet kommer ikke av seg selv. En av grunnene er at endringsledelse handler om mennesker*», leser vi fra *IT i praksis 2012* (Rambøll Management Consulting Norge, 2012)

Kartlegginger som *IT i praksis* og andre temperaturmålinger, viser at det fremdeles er en lang vei å gå for å realisere visjonen om en digitalisert forvaltning. Det er mange eksempler på store offentlige IT-prosjekter som har gått galt gjennom tidene, og som har medført store kostnadsoverskridelser eller i verste fall løsninger som ikke kan brukes. Men etterhvert er det også flere offentlige virksomheter som kan vise til gode eksempler. I staten har Skatteetaten og Statens lånekasse for utdanning lenge vært lokomotiv i denne utviklingen. Og flere melder seg på: Mattilsynet har med sin IT-løsning MATS fått både internasjonal og nasjonal pris, og NAV, Statens kartverk, Statens innkrevingsentral og Statens vegvesen er andre eksempler.

Vi tror at det ligger mye læring i å lytte til suksesshistorier, og vi tror de kan gi motivasjon til hvordan igangsette og gjennomføre digitale endringsprosjekter. Endring av teknologi, arbeidsprosesser og organisasjon henger sammen og gir premisser for hverandre. Sammenhengen forstår vi innenfor rammene av virksomhetens strategi, styringssystemer, ledelsesfilosofi og organisasjonskultur.

Slik *IT i praksis* understreker, er endringsledelse vesentlig for å lykkes. Det handler om hvordan en skal sikre at mennesker tar i bruk nye IT-løsninger og gjør jobben sin på nye måter. Spørsmålene blir da hvordan vi utvikler strategier for endring, hvordan vi skaper forståelse for og eierskap til endringen, og hvordan vi sikrer en god gjennomføring av endringen. Samtidig innebærer innføring av ny teknologi endringer for enkeltindivider. De ansatte skal kanskje gjøre jobben sin på en annen måte, få nye oppgaver, miste oppgaver og ansvar - og lære seg nye ferdigheter. Det er derfor behov for at hver person som blir berørt, får best mulige forutsetninger for å lykkes i jobben. Da spør vi; hva **gjør** ledere som har fått til dette? Hvilken adferd utviser de? Hva er deres kloke grep, som andre kan lære av?

Vi har derfor valgt å fokusere på *suksesskriterier i ledelse* av endringsprosjekter i denne kartleggingen. Og vi spør videre: hva må ledere aktivt gjøre for å lykkes med et større digitalt endringsprosjekt? Hvilke gode erfaringer har virksomhetene gjort, som andre kan dra nytte av i sitt arbeid med slike prosjekter?

Vi har valgt å dypdykke i Perform-prosjektet i Statens pensjonskasse (SPK) og i EFFEKT-programmet i Utlendingsdirektoratet (UDI). Dette er store og komplekse endringsprosjekter som har gått over flere år og med samhandling til andre virksomheter. Begge prosjektene har levert på tid, kvalitet og kostnad.

Selv om vi har definert prosjektene som vellykket, skjønner vi at ikke alt har vært rosenrødt. Endringsprosjekter som går over flere år sliter på virksomhetene, og det koster å holde trykket og motivasjonen oppe. Medarbeidere og ledere er forskjellige, så historiene og opplevelsen av hvordan endringene har artet seg, er kanskje mer mangfoldig enn denne rapporten viser. Men det er et bevisst valg å fokusere på det vi opplever har vært positive drivere i ledelsen av disse endringsprosjektene.

Hva som har gjort at de valgte virksomhetene og deres ledere har fått til dette, og tips om hva andre kan gjøre for å nå sine mål med digitale endrings- og utviklingsprosjekter, vil vi stor grad bruke resten av rapporten til å belyse og analysere.

## 2 Bakgrunn, formål og tilnærming

### 2.1 Digitalisering - en driver for fornying og modernisering av forvaltningen

Da regjeringen lanserte digitaliseringsprogrammet «På nett med innbyggerne» i april 2012, sa statsminister Jens Stoltenberg følgende:

*«Vi skal bruke informasjonsteknologi for å gjøre offentlige tjenester bedre, enklere og mer effektive. Vi vil møte folk og næringsliv der de er, når de ønsker. Med en digitalisert forvaltning vil vi effektivisere måten det offentlige jobber på og frigjøre ressurser til de store velferdsoppgavene.»*

Digitalisering av forvaltningen er en viktig politisk reform, og en viktig driver for fornying og modernisering av forvaltningen. Målet er *bedre tjenester til innbyggere og næringslivet og mer effektiv bruk av offentlige ressurser.*

For å realisere digitaliseringsprogrammet legger regjeringen noen viktige prinsipper og forutsetninger til grunn, blant annet utvikling av digital infrastruktur og felleskomponenter. Programmet påpeker dessuten at ansvaret for utvikling og digitalisering ligger hos **den enkelte virksomhet og leder** i offentlig sektor.

Mange offentlige virksomheter, både i stat og kommune, er nå i gang med å utvikle flere digitale tjenester eller innføre nye systemer for å effektivisere interne prosesser. Ofte er dette store endringsprosjekter eller program som omfatter mange ulike systemer, store penger, knapt med tid og mange involverte - og ikke minst utvikling av nye løsninger som involverer kjerneoppgaver og andre interne forhold. Alt henger til slutt sammen med alt - og kompleksiteten i prosjektene øker.

Flere rapporter dokumenterer en rekke utfordringer offentlige virksomheter står overfor for å lykkes<sup>1</sup>, herunder forståelse av digitalisering som et strategisk virkemiddel for fornying og effektivisering, forankring på ledernivå, god gjennomføring av IT-prosjekter og organisatorisk implementering og realisering av gevinster. Erfaringene viser da at oppmerksomhet på god ledelse og styring *underveis*, blir like viktig som oppmerksomhet på selve leveransen.

### 2.2 Difis faglige råd om ledelse

Basert på erkjennelsen av at styring og ledelse er nødvendige forutsetninger for å lykkes med digitaliseringsprosesser i dag, valgte Difi å sette ned et faglig råd om ledelse. Rådet består av åtte personer hvorav tre er ledere i staten med erfaring fra digitale endringsprosjekter, og fem er fra forskningsverdenen med ulik kompetanse innen ledelse, organisasjonsutvikling og

---

<sup>1</sup> Difi-rapport 2011:2 og 2011: 3 om digitalt førstevalg

Difi-rapport 2010:17 om nasjonale felleskomponenter i offentlig sektor

Difi-rapport 2012:12 om publikumskanaler i innbyggerrettede statlige virksomheter

Rapport fra Rambøll om IT i praksis 2012

digitaliserings spørsmål. Rådet har blitt ledet av Difis direktør, og øvrige medlemmer er:

- Direktør Ida Børresen, Stortinget
- Fungerende direktør Dag Thomas Gisholt, Utdanningsdirektoratet
- Avdelingsdirektør Ingunn Bakkene Cowan, Statens lånekasse for utdanning
- Professor Cathrine Filstad, BI
- Forsker Asbjørn Følstad, SINTEF
- Forsker Anne Grete Solberg, UiO
- Professor Arne Krokan, NTNU
- Professor William Brochs-Haukedal, NHH
- Avdelingsdirektør Oddbjørn Tønder, Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (observatør)

Rådet har gjennom flere møter, diskutert ledelsesmessige utfordringer og muligheter som oppstår i kjølvannet av omfattende digitalisering i forvaltningen, og derav nye organisasjons-, samhandlings-, kommunikasjons- og læringsformer. Spesielt har rådet vært opptatt av hvordan digitalisering påvirker og endrer lederrollen og medarbeiderrollen - og ikke minst grenseflatene mellom dem.

Rådet skal gi råd og innspill som kunnskapsgrunnlag til Difis og FADs videre arbeid med ledelse på dette området. Som hjelp til dette prosjektet, har rådet bistått med forsknings- og praksisbasert kunnskap om digitalisering i forvaltningen. Rådet har også kommentert og gitt innspill til rapporten.

## 2.3 Formål, tilnærming og problemstillinger.

Tidligere kartlegging av status for elektroniske tjenester i staten (Difi-rapport 2011:2) og kartlegging av hindringer og muligheter for digitalt førstevalg (Difi-rapport 2011:3) peker på at «virksomhetsinterne forhold er en avgjørende premisse for å lykkes». Vi ønsket i vår kartlegging å se spesielt på hva **lederatferd og ledelsespraksis** betyr i endringer. Vi vet at det å utøve endringsledelse i endringssituasjonen er viktig, men hva slags ledelse virker, hva er de kloke grepene og hvordan blir endringsledelse og styring forstått og tolket av de ansatte? Dette var spørsmål vi tok med oss inn da vi startet arbeidet vårt.

### 2.3.1 Målet med kartleggingen

Målet for prosjektet er å **identifisere suksesskriterier** og **formidle erfaringer** om ledelse i digitale endringsprosjekter. Vi ønsket å bruke begrepet *suksesskriterier* for å betone det positive, og åpne opp for å snakke om ledelse i stort og smått. Samtidig håpet vi at det skulle gjøre informantene i stand til å komme med konkrete eksempler på hva som ble gjort og hvilken effekt dette hadde.

Vi har også et mål om å formidle de gode grepene som er tatt i disse to prosjektene videre til forvaltningen for å øke bevisstheten og kunnskapen om hva som kan være hensiktsmessig lederatferd i slike endringer. Selv om disse to prosjektene er unike i seg selv og mye er kontekstavhengig, har vi funnet flere

suksesskriterier som blir støttet av forskning på hva god endringsledelse er (se f.eks Saksvik, Nytrø & Danielsen, 2008). Vi tror det er nyttig å lese om det spesifikke i slike prosjekter, for selv å kunne ta deler eller elementer inn og tilpasse til egne tiltak og aktiviteter.

### 2.3.2 Tilnærming

I det videre arbeidet med å utvikle problemstillinger og finne gode virksomheter å dypdykke i, ble det klart at følgende forståelser og avgrensninger ville ligge til grunn:

1. Endringen er planlagt og styrt og IT utgjør en vesentlig del av endringen

Utvalget vårt består altså av to komplekse IT-prosjekter som involverer endring og utvikling av virksomheten og arbeidsprosesser. Slike endringer har gjerne klare rammer og mål for tid, kvalitet og kostnad, og er gjerne planlagt gjennom faser med tilhørende aktiviteter og beslutningspunkter. De er også top-down-initierte, det vil si at det er toppledelsen som har besluttet å iverksette dem og eier dem.

2. Prosjektet er vellykket

Hva er det så som gjør at et digitalt endringsprosjekt kan sies å være vellykket? Det finnes neppe ett fasitsvar på dette. Vi har valgt prosjekter som har levert innenfor den tidsrammen og kostnadsrammen som er satt. I tillegg må prosjektet ha levert med tilstrekkelig kvalitet. Det er virksomhetene selv som har definert hva denne tilstrekkelige kvaliteten innebærer i hvert enkelt tilfelle.

3. Oppmerksomhet på suksesskriterier og positive drivere for endring

Kartleggingen skal lete etter suksesskriterier og gode grep for å drive og lede endringen.

4. Praksisperspektivet skal ligge til grunn

Endringsprosjektene våre har til felles at ledere og medarbeidere må tenke på nye måter om hva virksomheten driver med og hvordan arbeidsoppgavene utføres. Det innebærer en endring i de ansattes «mentale kart» og etableringen av ny kollektiv praksis. Derfor er det viktig for oss å få tak i hva som ble iverksatt av aktiviteter for å få til dette, og med hvilket formål og resultater. Det er for eksempel ikke nok å påpeke at forankringen hos toppledelsen er god, vi ønsker å vise hva toppledelsen gjorde som en del av forankringsprosessen og hvordan en god forankring blir tolket og forstått - og får effekt på resten av virksomheten.

### 2.3.3 Problemstillinger

På bakgrunn av den foregående drøftingen, ble følgende problemstillinger valgt for kartleggingen:

- Hva har vært de gode grepene i ledelsen av disse to endringsprosjektene og hvilken atferd har lederne vist? Hvilken betydning har lederne på



ulike nivåer i disse to virksomhetene (toppleder, mellomleder, fagleder, IT-leder) for hvordan virksomheten lykkes? Hvilke virkemidler og verktøy har lederne tatt i bruk? Hva har blitt prioritert og hvorfor?

- Medarbeiderledelse – hvordan forstår og opplever medarbeidere i SPK og UDI denne endringen? Hvordan har medarbeidere medvirket, kommunisert og endret atferd gjennom endringen? Hvordan opplever medarbeidere eierskap til mål/visjoner, strategier og resultater?
- Hvordan kan virksomhetenes endringskompetanse og endringskapasitet (kultur for endring) beskrives og forstås?
- Hvilken betydning har etatsstyringen og dialogen med overordnet departement hatt for ledelse og styring i disse endringene?
- Basert på dokumentasjonen vi får gjennom denne kartleggingen, kan vi se at det er forskjeller mellom å lede endringsprosesser hvor IT utgjør en vesentlig del, i forhold til å lede andre endringsprosesser?

Disse problemstillingene blir belyst i kapittel 4 og 5.

## 2.4 Metode

Gitt problemstillingene over og vårt fokus på god lederatferd og lederpraksis i endringer, har vi i dette arbeidet gjennomført en kvalitativ datainnsamling. Adferd og praksis er observerbart, og således hadde en ideell metode muligens vært deltakende observasjon. Dette var imidlertid ikke praktisk mulig innenfor rammene av dette arbeidet, blant annet fordi dette er prosjekter, adferd og praksis som kartlegges i retrospekt; prosjektene, adferden og praksisen er allerede gjennomført. Derfor gjennomførte vi kvalitative, semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere og ansatte i SPK og UDI i tillegg til dokumentlesing og historiske kilder.

I forkant av intervjuene i SPK og UDI, gjennomførte vi to prøveintervjuer. Vi hadde utarbeidet en foreløpig intervjuguide, og intervjuet tidligere direktør i Departementenes servicesenter, samt tidligere IT-direktør i Statens lånekasse for utdanning. Intervjuene ble gjennomført som reelle intervjuer. I etterkant av intervjuene la vi opp til en tilbakemeldingssesjon med disse to informantene, hvor de kom med innspill på intervjuguide og intervjuform. Endelig intervjuguide ble deretter ferdigstilt basert på disse innspillene.

Intervjuene i SPK og UDI har vært semistrukturerte i den forstand at vi brukte en på forhånd utarbeidet intervjuguide. Guiden skulle sikre at vi gjennom intervjuet berørte temaer som var sentrale for våre problemstillinger. Guidene ble sendt ut i forkant av intervjuene til våre informanter, og de var tilpasset de ulike målgruppene. Intervjuguiden (vedlegg 1) var retningsgivende for oss, men det var også viktig å få tak i informantenes egne opplevelser og meninger om hva ledere hadde gjort og hva som var de gode grepene. Derfor var det viktig for oss å bruke oppfølgings spørsmål som ikke på forhånd var beskrevet i intervjuguiden.

Vi har lagt vekt på å forstå lederadferd og lederpraksis fra ulike nivåer og ulike blikk i de to virksomhetene. Dette har vi gjort på bakgrunn av en antagelse om

at det er forskjell på intensjon og effekt, på handling og forståelse, og på å være leder (utøver av adferd og praksis) og å være medarbeider (mottaker (og igjen påvirker) av adferd og praksis). Gjennom å dypdykke i to case, har vi hatt et mål om å fremskaffe en «tykk beskrivelse<sup>2</sup>» av suksesskriterier i ledelse av digitale endringsprosjekter. Det betyr at vi ønsker å gi en så utførlig beskrivelse av de ulike casene, ledergrepene og lederpraksis som mulig, for på den måten å kunne løfte frem gode eksempler til inspirasjon og læring for andre virksomheter. Dette blir da historier fra ledere som har «fått det til», og vår ambisjon er at det ved dette dypdykket kan hentes erfaring som også kan være gyldig i andre virksomheter med andre rammebetingelser. I vår tilnærming er vi derfor både på let etter hva som er gode ledergrep (den konkrete handlingen), og vi tydeliggjør hvilken kontekst, eller hvilke rammebetingelser handling skjer innenfor (SPK, UDI). På denne måten ønsker vi å sannsynliggjøre hva som kan være kontekstavhengig og hva som kan være generiske gode ledergrep.

Helt konkret innebærer dette en utførlig beskrivelse av endringsprosessen fra ulike perspektiver. Samtidig blir det viktig for oss å få tak i de ulike informantenes tolkninger av hva handlinger, språk og meninger betyr og medfører. Det er altså virksomhetenes egne historier og fortolkninger som vil ligge til grunn for **våre tolkninger** av suksesskriterier. Det er viktig å understreke at konklusjonene som trekkes på et slikt kvalitativt grunnlag vil være en fortolkning av informantenes fortolkning, og at de dermed må stå for rapportskriverens regning.

For å nå ambisjonen om en tykk beskrivelse, er det nødvendig å få nok mennesker i tale, både blant ledere og medarbeidere. Det er også viktig med ansatte på ulike nivå, fordi vi vet at historiene og opplevelsene rundt endringene, kan være ganske forskjellige avhengig av hvor du sitter i en virksomhet og hva slags rolle du har i endringen.

I Perform (SPK) har vi gjennomført 12 intervjuer, i hovedsak gruppeintervjuer. Tilsammen ble det 15 ledere på ulikt nivå (inkludert prosjektledelsen) og 16 medarbeidere. I detalj ser omfanget av datainnsamlingen slik ut:

- Intervjuet administrerende direktør
- Intervjuet 5 områdedirektører (del av toppledergruppen)
- Intervjuet 4 seksjonsledere
- Intervjuet representanter for de tillitsvalgte
- Intervjuet representanter for prosjektledelsen av Perform
- Intervjuet representanter for medarbeidere som har jobbet i Perform-prosjektet
- Intervjuet representanter for medarbeidere som ikke har jobbet i Perform-prosjektet, men som har vært mottakere og brukere av leveransene
- Vært på erfaringsseminar om Perform i regi av SPK

---

<sup>2</sup> «Tykk beskrivelse» er et begrep vi har lånt fra sosialantropologen Clifford Geertz (1995). Ved å bygge lag på lag med beskrivelser, håper vi å kunne gi en forståelse av den situasjonen som en konkret handling finner sted i.

- Lest årsrapporter og sluttrapport for Perform-prosjektet

I EFFEKT (UDI) har vi gjennomført 11 intervjuer. Tilsammen ble det 18 ledere på ulikt nivå (inkludert programledelsen) og 7 medarbeidere. I detalj ser omfanget av datainnsamlingen slik ut:

- Intervjuet direktør
- Intervjuet tidligere direktør
- Intervjuet representanter for programledelsen for EFFEKT
- Intervjuet representanter for innføringsprosjekt og informasjon - og programkoordinator
- Intervjuet 3 avdelingsdirektører (del av toppledergruppen)
- Intervjuet 6 mellomledere fra to ulike avdelinger
- Intervjuet representanter for Asylavdelingens avdelingsledelse og stab
- Intervjuet representanter for medarbeidere i UDI
- Lest gevinstrapport for EFFEKT i 2011 og interne notater om EFFEKT-programmet og gevinstrealisering

Som det fremgår av denne oversikten, har vi gjennomført tre medarbeiderintervju i de to virksomhetene, med til sammen 23 medarbeidere. Dette er et lite antall personer både i forhold til hvor mange ledere vi har intervjuet, og i forhold til det totale antallet medarbeidere som finnes i de to virksomhetene.

#### **2.4.1 Fremstilling av rapporten**

Vi har delt inn resten av rapporten på følgende måte:

- I kapittel 3 gir vi en kort framstilling av det faglige og teoretiske grunnlaget som kartleggingen bygger på gjennom å si noe om endringsledelse som begrep og fenomen.
- I kapittel 4 presenterer vi kort de 2 prosjektene vi har vært inne i og beskriver funn ved å bruke de ulike verktøyene i verktøykassen beskrevet i kapittel 3
- I kapittel 5 oppsummerer og diskuterer vi funnene i sammenheng med problemstillingene som vi har valgt for dette prosjektet
- I kapittel 6 oppsummerer vi de mest sentrale suksesskriteriene.

### 3 Ledelse av digitale endringsprosjekter

Den type digitale endringsprosjekter vi har sett på, har flere kjennetegn som stiller økte krav til ledernes evne og vilje til å *lede og drive endringene*.

For det første er det store og komplekse endringsprosjekter som skjer samtidig med at vanlig drift og tjenesteleveranser opprettholdes. Begge prosjektene har en tidsramme på flere år, og inneholder flere delleveranser underveis. Da er det behov for ledere som kan gi retning og fart, som skjønner hvordan endringer påvirker medarbeidere på godt og vondt, og hva virksomheten trenger for å holde trykket og motivasjonen oppe.

Det er etablert selvstendige prosjekt- eller programenheter med klart definert ansvar, leveranser og skjæringspunkt mot resten av virksomheten. Begge prosjektorganisasjonene er satt sammen slik at ansatte fra fag/forretning og systemutvikling jobber sammen mot felles mål. Dette har vist seg å være en nødvendig forutsetning for å lykkes, men setter samtidig nye krav til både prosjektledelse og linjeledelse.

I begge virksomhetene ble endringsprosjektene raskt definert som virksomhetsutviklingsprosjekter. Selv om prosjektene hadde som mål å innføre nye IT-systemer, så ledelsen raskt at «alt hang sammen med alt» og grep inn i hele virksomheten. Endringene handlet til syvende og sist om endring av *arbeidsprosesser*, altså at de ansatte gjør jobben sin på en ny måte og tenker nytt om måten de gjør jobben på. For å få til dette, må ledere på ulikt nivå ha kompetanse og forståelse for hvordan de tilrettelegger for læring og innovasjon, og hvordan de møter motstand når jobbinnhold og arbeidsrutiner endres.

Behovet for å styrke kunnskapen om endringsledelse og innovasjonsledelse vil også melde seg som et resultat av tydeligere krav til gevinstrealisering. Spesielt i EFFEKT-programmet er gevinstrealisering en viktig driver i endringen, også i dag. Fokus flyttes vekk fra selve leveransen og ut til linjen, og det blir lederes og medarbeideres *ansvar og mulighet* til selv å finne områder hvor de sammen jobber systematisk med forbedringer. For å få til dette, må ledere sette av tid og ressurser til gevinst- og forbedringsarbeid.

#### 3.1 Endringsledelse

Endringsledelse, begrepet som både innbefatter endring og ledelse, er et begrep og et teoretisk felt som rommer mye, og forstås og tolkes ulikt. En rekke teorier og litteratur gir ulike forståelsesrammer for begrepet, og skal gi svaret på hvordan virksomheter lykkes med endringer. Noen snakker gjerne om ulike typer endringer som krever ulik type ledelse, mens andre mener at all ledelse *er* endringsledelse.

En endringsprosess kan på det mest grunnleggende forstås som en endring fra en *nå-situasjon* til en *ønsket situasjon*. Det innebærer at ledelsen på et strategisk nivå definerer hva den ønskede situasjonen skal være gjennom å utvikle mål eller målbilder for hva som skal oppnås, og deretter iverksetter tiltak og aktiviteter gjennom ulike faser.

Det finnes en rekke prosessmodeller som beskriver hvilke faser en organisasjon bør gå gjennom for å sikre at endringen blir vellykket. To av de mest kjente er Lewins modell fra 1947, som snakker om tre faser i en endring; *unfreeze – move- refreeze* og Kotters (1995) åttefasemodell. Lewin legger en relativt statisk organisasjonsforståelse til grunn. Organisasjoner er i en likevektstilstand før og etter endringen, og endring blir forstått som det «unormale». Kotters modell er en videreutvikling av Lewin, og åpner for viktige tilpasninger til kultur, ledelse og organisasjon.

Mer moderne teoretikere som for eksempel Van de Ven og Poole (1995), forstår endringer som en kontinuerlig prosess, ikke som en statisk «ting». Organisasjoner forstås grunnleggende sett som å være endring. Det er stabilitet som er avviket (Tsoukas & Chia, 2002). Drevet av ytre påvirkning og mindre endringer skjer det kontinuerlige modifiseringer av arbeidsprosesser og sosial praksis. Folk fortolker og improviserer. Til og med rutiner gjennomføres forskjellig hver gang (Feldman, 2002).

Dette er også viktige perspektiv å ha med inn i vårt kartleggingsarbeid. Endring er sentralt i dagens arbeidsliv, og i de store, styrte endringene som våre virksomheter har vært gjennom, vil det også skje mindre endringer, tilpasninger, justeringer, fortolkninger og påvirkning.

I vår kartlegging ser vi på endringer som er top-down-initierte, tidsbestemte og som blir styrt etter uttalt kvalitet og ressursbruk. Det vil derfor være nærliggende å bruke fasemodeller som et utgangspunkt for å forstå endringene. Når vi også studerer endringen i retrospekt, blir det fort naturlig både for oss og informantene å omtale endringene lineært. Samtidig er det viktig for oss å fange opp endrings- og utviklingsprosesser som oppstår underveis eller på siden av prosjektene.

Endringsledelse kan forstås som det «å lede ansatte og organisasjonen gjennom en endringsprosess slik at virksomheten oppnår forventede resultater.» Men hva betyr å lede i denne sammenhengen?

Det finnes mange forklaringsmodeller på hvorfor endringer *ikke* lykkes; for dårlig forankring i ledelsen, dårlig planlegging og styring, mangel på kunnskap om prosjektmetodikk og prosjektstyring, justeringer og endrede mål underveis, motstand blant de ansatte osv. Alt dette er viktig, og er en del av det å drive endringsledelse. Men etter hvert har det vokst fram en forståelse av at endringsledelse i like stor grad handler om det ledere ser og *gjør underveis i selve endringssituasjonen*. Da må ledere utøve ledelse som understøtter at nye ideer faktisk blir til kollektiv praksis (Hennestad, 2009).

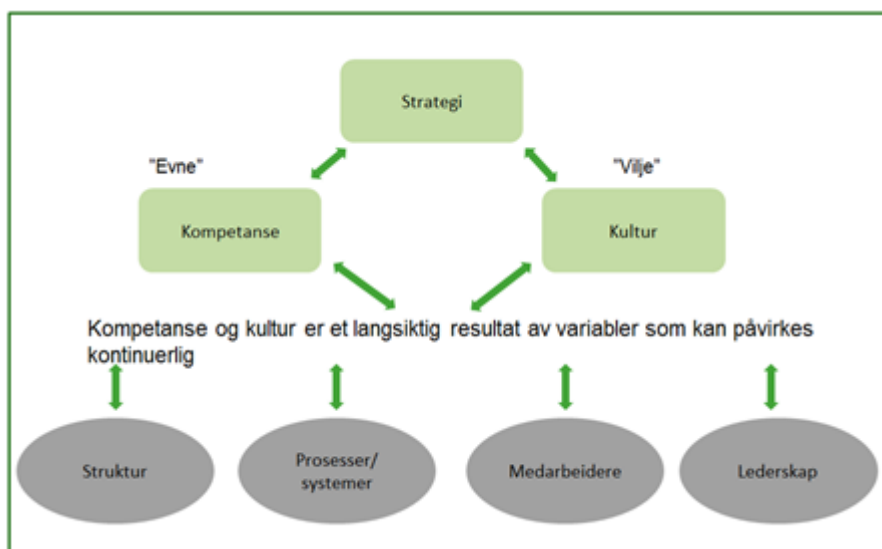
I de to endringsprosjektene våre, er målene for endringene knyttet til det å utvikle en ny kultur, ny atferd og nye måter å jobbe på, altså de ansattes evne og vilje til å omsette endringene til ny praksis. Hva lederne faktisk sier og *gjør* - både som fortolkere og formidlere av det som skjer i omgivelsene og som initiativtakere til interne endringer, er dermed sentralt i vår tilnærming.

Teoretisk og praktisk vil vi dermed tilnærme oss endringsforståelsen i denne kartleggingen med begge de overnevnte perspektivene lagt til grunn; endringen foregår i ulike faser, den er styrt og forventet utenfra – men i disse store endringene ligger det mange, mindre endringsprosesser som underbygger endringsforståelser som kontinuerlige. Når vi ser på ledelsesadferd og praksis vil vi kartlegge dette med bakgrunn i en slik teoretisk forståelse.

### 3.2 Ledernes «verktøykasse»

Vi har tatt utgangspunkt i at *alle* ledere har en «verktøykasse» eller et sett med virkemidler som de bruker i endringsprosesser, og at verktøyene er av både strategisk og operativ art. Det er naturlig at toppledere og prosjekt- og programledere bruker flest av de strategiske verktøyene, mens mellomledere kanskje bruker flere operative verktøy. Samtidig er det helt avgjørende at alle ledere, uansett nivå, forstår koblingen mellom de strategiske og de operative verktøyene (Hennestad, 2002).

Ledere vil bruke og vektlegge ulike verktøy, avhengig av tidligere erfaring og kunnskap om endringer og ikke minst rolle og funksjon i endringsarbeidet. Derfor ønsket vi at lederne selv skulle fortelle hvilke verktøy de har brukt, hvorfor og hva slags effekt de mente dette hadde hatt. Men for å klargjøre verktøymetaforen vår, plukket vi ut 7 områder (verktøy) som et utgangspunkt for vår kartlegging. Det finnes flere mer eller mindre like modeller som forsøker å vise hvordan deler av en organisasjon virker inn i hverandre. Vi bruker modellen for å vise hvilke «verktøy» en virksomhetsleder kan benytte for å nå sine mål.



Figur 2. Modell for integrert organisasjonsutvikling

Sentralt i denne modellen er å få fart på virksomhetens *evne* og *vilje*, altså det som understøtter at den nye organisatoriske virkeligheten skapes. Både evne og vilje avhenger av en rekke variabler som ledere «kan skru på» for å få dette til, og som i denne sammenhengen utgjør ledernes verktøykasse:

### **Strategi, mål og visjoner**

Ledere kan bevisst bruke visjoner, planer og strategier som drivere i endringsprosessen.

### **Organisering og styring**

Ledere kan velge å organisere, styre og forankre endringsprosjektet på visse måter for å drive endringen, ofte ser vi dette ved valg av prosjektstyring og prosjektmetodikk.

### **Ledelse**

Ledere kan bevisst bruke ulike typer lederstiler og lederatferd i endringen for å få til fart og retning, og ha bevissthet om at ledere på ulikt nivå har ulike roller og funksjoner.

### **Medarbeidere**

Ledere kan ha en bevisst plan og tiltak for hvordan medarbeidere skal brukes i endringen; for eksempel når det gjelder hvordan medarbeidere får eierskap til mål og planer og hvordan medarbeidere blir involvert og ansvarliggjort.

### **Arbeidsprosesser**

Ledere kan bevisst fokusere på nye og endrede arbeidsprosesser som drivere i endringen, for eksempel ved å skissere mulighetsbildet og gevinstene.

### **Kompetanse**

Ledere kan bevisst bruke kompetansestyring som driver i endringen; for eksempel ved å ha klare meninger om hva slags kompetanse som trengs underveis og hva slags kompetanse som må være tilstede når endringene er iverksatt.

### **Kultur**

Ledere kan bevisst bruke virksomhetens kultur og kulturbygging som driver i endringen.

Vi valgte å bruke disse 7 områdene som utgangspunkt for samtalene vi hadde, både med ledere og medarbeidere. Vi har også valgt å beskrive endringsprosjektene og funn i neste kapittel med utgangspunkt i disse områdene.

## 4 De to endringsprosjektene

De to endringsprosjektene som utgjør vår kartlegging er Perform-prosjektet i Statens pensjonskasse (SPK) og EFFEKT-programmet i Utlendingsdirektoratet (UDI). Sistnevnte er et program med flere selvstendige prosjekter og flere involverte virksomheter, men for enkelthetsskyld blir det omtalt som prosjekt i deler av rapporten. Vi har kun sett på UDI og hvordan programmet har blitt ledet og implementert der, så interessante spørsmål som samarbeid og ledelse på tvers av virksomheter, blir ikke behandlet i denne kartleggingen.

De to prosjektene har litt ulike rammebetingelser. Perform er et prosjekt som følger naturlig i kjølvannet av politiske beslutninger (selv om virksomheten selv var proaktiv, og la til rette for endringene før endelige politiske beslutninger var tatt). EFFEKT er i større grad drevet fram innenfra.

Gevinstrealisering står mer sentralt i det ene prosjektet enn i det andre. I EFFEKT-programmet har uttak av gevinster vært et krav fra dag en. Det har vært lagt opp til gradvis uttak av gevinster, med full effekt fra 5 år etter at programmet er endelig avsluttet. I Perform har fokus vært å sørge for at kostnadene ved behandlingen av pensjoner ikke øker som et resultat av et mer komplisert pensjonssystem. Kostnadene ved Perform-prosjektet bør slik sett ses på som en følgekostnad av hele pensjonsreformen. Gir selve pensjonsreformen innsparinger for samfunnet på sikt medberegnert Perform-prosjektet, vil totalen være samfunnsøkonomisk lønnsom. Dermed ikke sagt at SPK ikke kan bruke det nye systemet til å se på arbeidsprosessene sine og effektivitet i oppgaveløsningen. Men, målet med Perform var ikke primært å legge til rette for uttak av gevinster internt, men sørge for at kostnadene ikke skulle øke som følge av et mer komplisert pensjonssystem. Lykkes SPK med dette, er det også en gevinst.

### 4.1 Perform

I januar 2011 ble pensjonsreformen endelig vedtatt, selv om forberedelsene hadde vært godt i gang lenge. Reformen fikk store konsekvenser for Statens pensjonskasse. Det var nødvendig med ny infrastruktur på IT-siden. I 2008 etablerte SPK prosjektorganisasjonen Perform, med om lag 75 av deres egne medarbeidere og 100 eksterne konsulenter. Prosjektet har arbeidet med å bygge nye samhandlingsløsninger mot NAV og et helt nytt saksbehandlersystem som kunne håndtere det nye regelverket. Prosjektet har også jobbet med nytt saksflytsystem og nye arbeidsprosesser som gjør SPK til en enda bedre og mer effektiv leverandør.

Prosjektet er et av de største IT- og omstillingsprosjektene i offentlig sektor med en prislapp på en milliard kroner. Bakgrunnen er endringer i både folketrygden og den offentlige tjenstepensjonen – og samhandlingen mellom disse. Det er snakk om ulike endringer i ulike ordninger som slår ulikt ut for ulike årskull.

Da Perform ble etablert i 2008, sto det fortsatt igjen mange politiske avklaringen. Mye av arbeidet med å bygge ny saksbehandlerløsning måtte altså skje før reglene som løsningen skulle bygges for, var bestemt.



I oktober 2010 leverte prosjektet Perform nytt saksbehandlingssystem på ny teknisk plattform over til linjen. Da pensjonsreformen tok til å gjelde fra 1.1.2011 var SPK klar til å regne ut og betale ut etter nytt regelverk på de områdene som var avklarte. Prosjektet Perform varte til 1.1.2012. Det ble bestemt at 2012 skulle være et konsolideringsår for å sette løsningene og rette opp nødvendige feil og mangler.

## 4.2 EFFEKT

Under EFFEKT-programmet organiseres utlendingsforvaltningens felles IT-prosjekter som skal bidra til bedre brukerservice og økt effektivitet. Selve EFFEKT-programmet er et samarbeid mellom UDI, Politiet, UNE, IMDi og UD ved utenriksstasjonene. UDI leder programmet og står ansvarlig overfor JD. EFFEKT startet opp høsten 2007 og blir avsluttet innen utgangen av mars 2013. Kostnadsrammen for prosjektet er på 560 mill. kroner. Gevinstene av prosjektet er anslått til 189 mill. kroner årlig fra 2017, da programmet skal ha full effekt.

I 2007 vedtok UDI ny IT-strategi for utlendingsforvaltningen som har vært førende for EFFEKT-arbeidet. De nye systemene baserer seg på 3-lags informasjonsarkitektur – separate databaser, tjenestelag for informasjonsutveksling og modulbaserte applikasjoner for fleksibel tilpasning til ulike brukeres behov og interesser. EFFEKT-programmet leverer ulike IT-systemer som inndeles i tre hovedområder/trinn; fundament, effektive arbeidsprosesser og elektronisk samhandling. Nytt fundament handler om å legge grunnlaget for helelektronisk saksbehandling, og omfatter tre prosjekter; *søknad på nett*, *eSak* og *eDok*. Ved hjelp av *søknad på nett* kan nesten alle mennesker søke om oppholdstillatelser, visum og statsborgerskap på Internett. *eSak* er et nytt felles elektronisk arkiv for etatene innenfor utlendingsforvaltningen. *eDok* er en ny og forbedret løsning for vedtaksproduksjon, som ble innført i forbindelse med ny utlendingslov 1. januar 2010.

For å sørge for effektive arbeidsprosesser er løsningene knyttet til innholdet i saksbehandlingen; lovanvendelse og avgjørelser og tilhørende lederoppgaver. Samarbeid og samhandling er en forutsetning for å få effekt av EFFEKT. Derfor har EFFEKT-programmet også utviklet *eSamhandling* og *eDialog*. *eSamhandling* skal utveksle informasjon med andre statlige etater som Lånekassen, NAV, Skatt og politi. *eDialog* er en portalbasert løsning for publisering av elektroniske saksdokumenter til og fra advokater som arbeider med utlendingssaker. På sikt skal også grupper som verger og tolker få tilgang her.

## 4.3 Presentasjon av funn

### 4.3.1 Strategiske grep og arbeidet med mål og visjoner

Å bruke strategier, mål og visjoner bevisst for å selge inn og forankre endringen, er en viktig del av det innledende endringsarbeidet. Hensikten er å få til eierskap i hele virksomheten og skape forståelse og engasjement for hva som skal settes i gang. Vi spurte derfor toppledere og mellomledere i SPK og UDI om hva slags rolle strategi, mål og visjoner har spilt i endringsarbeidet. Vi var

da mest opptatt av hvilke strategiske grep som ble gjort. Vi hadde fokus på atferd og praksis. Bak denne atferden og praksisen ligger det også arbeid med strategiske dokumenter, men prosessen rundt selve strategiarbeidet beskrives ikke nærmere nedenfor.

Vi er imidlertid kjent med at SPK bruker årsberetningene sine strategisk for å spre budskap, forankre og forklare. Dette er en omfattende og involverende prosess. SPK tok også viktige grep i 2009 hva gjaldt utarbeiding av strategiske dokumenter. Parallelt med Perform, begynte SPK å jobbe med det langsiktige strategiske bildet. Hvor skal SPK være etter Perform, og hva og hvilke effekter skal Perform få? SPK hadde i forbindelse med strategiarbeidet en totalgjennomgang med en ekstern konsulent. I etterkant har SPK laget et målbilde for 2015. Målbilde 2015 var viktig for å løfte blikket og for å si noe om hvordan Perform skal brukes framover.

Bak etableringen av EFFEKT-programmet lå det et omfattende strategisk arbeid. Grunnlaget for EFFEKT var UDIs strategiplan 2007-2010, samt IT-strategi og -handlingsplan for utlendingsforvaltningen 2008-2010. Satsingen på IT var et sentralt virkemiddel for å nå målene om økt brukerservice og større effektivitet i utlendingsforvaltningen.

De strategiske grepene som vi beskriver nedenfor baserer seg altså også på ulike strategiske dokumenter.

### **Strategisk arbeid mot overordnet departement**

Topplederne var spesielt opptatt av å forklare hvilken betydning strategiske grep hadde i arbeidet med Perform og EFFEKT. Det ble fra toppledelsene arbeidet strategisk både internt og oppover mot de overordnede departementene. Overordnet departement for SPK er Arbeidsdepartementet (tidligere Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet), mens UDI er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet.

Topplederne i UDI og SPK fortalte hvordan de bevisst jobbet med å bygge forståelse for hvilke utfordringer virksomhetene sto overfor. Det var viktig å skape felles oppfatninger av situasjonen. Tidligere direktør i UDI tok blant annet med statsråden ned i arkivet for å underbygge hvorfor UDI trengte et nytt, elektronisk arkiv.

Topplederne i begge virksomhetene hadde god departementskompetanse fra før og kunne dermed lett sette seg inn i departementets situasjon. Da ble det også lettere å få til dialoger som bygget tillit og få på plass korrekte rammer å arbeide innenfor.

Både ledelsen i UDI og SPK trekker fram betydningen av at det ble kjørt KS2 (kvalitetssikring av kostnadsoverslag og underlag for styring av prosjektet i gjennomføringsfasen) i begge prosjekter. I utgangspunktet hadde Perform et kostnadsoverslag som lå under kravet til kvalitetssikring. Ledelsen presset likevel på for en KS2. KS-prosessen la grunnlaget for en korrekt og håndterbar kostnadsramme. Prosjektene fikk nok penger, samtidig som de fikk et eksternt

kvalitetsstempel. Dette ga igjen trygghet og legitimitet i de overordnede departementene.

Lederne trekker også fram at det var strategisk viktig at det ble satt av nok midler i en usikkerhetspott. En slik pott gjorde det mulig å håndtere større feil og mangler underveis, uten at det gikk utover helheten i leveransen.

I begge prosjektene valgte de overordnede departementene å hyre inn en ekstern kvalitetssikrer. Både ledelsen i SPK og UDI trekker fram at det var viktig at departementet fikk en egen kvalitetssikrer å lene seg på. Dette ga trygghet for departementene i dialogen med etatene, og disse personene ble også brukt som sparringspartner underveis for virksomhetene. En ekstern kvalitetssikrer tvang også de overordnede departementene til å ha fokus på prosjektet.

### **Forankring fra topp til bunn**

Bred forankring ble trukket fram som et viktig suksesskriterium fra begge virksomhetene. Erfaringer fra tidligere IT-prosjekter handlet for eksempel om at det manglet lederforankring på alle nivå. Det vil si at tidligere var ledelsen formelt involvert, men prosjektet var ikke reelt forankret og lederne ble fjerne i forhold til dem. IT-prosjektene lå tidligere litt på siden av det organisasjonen var opptatt av, ble det sagt.

Vi spurte hva de konkret la i topplederforankring. Det ble ansett som viktig at toppledelsen var en del av styringsstrukturen, og at det ble tatt noen strategiske valg som var kjent og som ga føringer for det som blir gjort. Topplederen, altså ledere av de ulike fagavdelingene, måtte dels være tungt inne i prioriteringene som gjorde at virksomheten valgte en tilpasning fremfor en annen, var det noen som mente.

Synlighet er også viktig for å få til forankring lenger ned i virksomheten. Topplederen både i UDI og SPK har vært synlige i prosessen hele veien. De deltok i styringsgruppen i SPK og programrådet i UDI, og prosjektene var jevnlig tema i virksomhetenes ledermøter. På denne måten var topplederen godt kjent med prosjektet. Topplederne var også til stede og snakket om prosjektet i allmøter og lignende. Det var ikke bare toppleder som fortalte. Alle ledere skulle kunne beskrive prosjektet. Difi ble blant annet fortalt: «*Alle i toppledergruppen i UDI kan holde foredrag om hovedelementer i EFFEKT-programmet*». Også toppledergruppen i SPK kunne holde foredrag om Perform. Det er altså ikke bare øverste leder som drar rundt og forteller historien om disse to prosjektene.

Direktørene ledet selv styringsgruppen i SPK og programrådet i UDI. Tidligere direktør i UDI sier det slik: «*Jeg var opptatt av å sitte i førersetet. Du kan ikke forlange at lederne under deg skal prioritere dette, hvis du selv ikke gjør det. Du må som toppleder vise gjennom din egen ledergjerning at du prioriterer dette, og kreve at lederne under deg at de også skal jobbe med dette*».

På spørsmål om hvilken effekt hennes tydelighet hadde, svarte direktøren at det førte til at avdelingsdirektørene måtte engasjere seg. Det ble stilt krav til dem at de måtte prioritere. Etterhvert opplevde direktøren at avdelingslederne ble

veldig engasjerte og faktisk syntes arbeidet var spennende. Lederne ble tvunget til å ta eierskapet til prosjektet gjennom selv å komme opp med prioriteringer av hva som var viktigst for dem. Avdelingslederne fortalte hvordan de måtte bruke resten av avdelingen i prioriteringsarbeidet, og dermed fikk til forankring også i avdelingene.

Også for medarbeiderne i UDI har toppleder fremstått som en tydelig pådriver for EFFEKT- programmet. En medarbeider sa det slik: «*Direktøren var veldig tydelig på at dette var et satsingsområde. Både muntlig og skriftlig var det tydelig at dette var prioritert!*» Slike tilbakemeldinger fikk vi fra medarbeidere i begge virksomheter. Budskapet var åpenbart oppfattet.

### **Åpenhet, tydelighet og prioritering**

Åpenhet og tydelighet blir også trukket fram som en del av forankringsarbeidet. Åpenhet handler om å ikke skjule fakta selv når situasjonen var vanskelig, og være ærlig på de risikoene prosjektet ble styrt etter. Tydelighet handler mye om prioritering. Både UDI og SPK hadde toppledere som var tydelige på prioriteringer. I SPK ble det helt fra starten av sagt at kritisk drift skulle gå foran prosjektet. Det ble utarbeidet en prioriteringsliste som stod fast under hele perioden. Samtidig var det ingen tvil om at prosjektet var viktig, og enkelte oppgaver måtte legges på vent.

IT-direktøren i SPK satt i lokalene til prosjektorganisasjonen to dager i uken for å legge til rette for god dialog mellom linje og prosjekt. Alle mellomlederne i IT-avdelingen satt i prosjektlokalene en gang i uken. IT-direktøren demonstrerte tydelig og åpent viktigheten og sammenhengen mellom prosjekt og linje. De valgte også bevisst å avholde alle styremøtene for prosjektet i prosjektets lokaler.

På spørsmål om hvilken effekt denne prioriteringen fikk, var svaret at det var viktig å vise at prosjekt og forvaltning var like viktig. «*Vi sa alltid at kritisk drift går foran alt, men vi måtte vise at vi faktisk mente det. Hvordan klarer man å holde på at kritisk drift har førsteprioritet og motivere medarbeidere også i linjen? Det er noe med ryggraden i organisasjonen. Hver gang vi har fått spørsmål om prioritering, har alle svart at kritisk drift kommer foran alt. Denne forankringen i toppledelsen har vist at det aldri har vært noen tvil.*»

Det var viktig for lederne i SPK å kommunisere hvilke oppgaver som skulle *prioriteres*, men like viktig ble det å være tydelig på hva som skulle *prioriteres ned*. Begge virksomheter forteller om ikke-kritiske oppgaver som ble satt på vent, og om hvordan også mellomledere ble ansvarliggjort i prioriteringsarbeidet. Klare prioriteringer og tydelig kommunikasjon om hva ledelsens prioriteringer var utad, ble trukket fram som et suksesskriterium, både av ledere og medarbeidere.

Noen la vekt på viktigheten av at ledere kommuniserer og viser forankringen nedover i virksomheten. Det må være samsvar mellom det ledere sier og det ledere gjør. For eksempel ved å sikre at rammer og strukturer er optimale til enhver tid. Ledelsen må for eksempel være bevisst på at nå går vi over i en ny fase, og da må vi fokusere på andre ting.

### **Lærdommer fra tidligere og andre strategiske grep**

Toppledelsen i virksomhetene trakk også fram at de hadde lært av tidligere erfaringer. SPK hadde gjennomført Sfinx-prosjektet, og UDI hadde erfaring med DUF (Dataselement for utlendings- og flyktningsaker). Ulike elementer ved disse prosjektene hadde de ikke lyktes med. Disse feilene tok virksomhetene læring av, og endret innretningen på arbeidet med Perform og EFFEKT i tråd med dette. OECDs rapport *Making reform happen* har også vist at det ofte er lettere å lykkes med endringsarbeid når virksomheter kan bygge på erfaringer fra tidligere forsøk.

Topplederne i SPK spesielt, brukte det politiske vedtaket internt. En ny pensjonsreform var vedtatt, og for å komme i havn var det helt nødvendig å få et nytt fagsystem på plass. Det kom til å bli tøft ble det sagt, men det skulle virksomheten klare sammen. Følelsen av at «vi er alle i samme båt» ble forsøkt skapt, slik at alle skulle dra i samme retning.

Toppledelsen i UDI arbeidet helt bevisst med gevinstplaner. Virksomhetene innenfor EFFEKT forpliktet seg til å ta ut gevinster. Dette var en forutsetning for å sikre finansieringen av hele programmet. Gevinstarbeidet sørget også for at avdelingene forpliktet seg til å redusere kostnader og arbeide mer effektivt. Derfor var det helt essensielt at de ansatte tok løsningene i bruk og så mulighetene. Krav om gevinster forpliktet og bidro til handling.

### **Mellomledere strategisk operative - hva er lurt?**

Mellomlederne i SPK og UDI var nok ikke like tydelige på at de brukte strategi, mål og visjoner så bevisst som topplederne. Deres rolle var mer å få ting gjort eller å få ting til å skje. Mellomledere vi snakket med, var imidlertid tydelig på at topplederne hadde arbeidet mye med strategi. De trakk fram øverste leders arbeid opp mot departementet, at de trykket på, var tydelige, viste fram arkiver og noen var også opptatt av toppledernes rolle i KS2-prosessen.

Samtidig var det mellomledere i enkelte avdelinger i virksomhetene som var mer uttalt opptatt av det strategiske elementet enn andre. I UDI ble hver avdeling bedt om å utforme gevinstplaner. Noen avdelinger la ned mye i dette arbeidet og laget egne utviklingsplaner. Tanken var at dersom avdelingen fikk et positivt fokus på å få til utvikling og endring gjennom EFFEKT, lean og andre prosesser i avdelingen, ville dette bidra til å nå innsparingsmål - i tillegg til at avdelingen ville arbeide bedre og mer effektivt. Innføringsansvarlig, som også var mellomleder i avdelingen, hadde ansvaret for dette arbeidet.

Selv om mellomlederne ikke er like tydelige som topplederne på at de har arbeidet strategisk, kom det fram at mange hadde opptrådd strategisk for å få jobben gjort. Mellomlederne i SPK hadde for eksempel en rolle når det gjaldt å få medarbeidere til å melde seg til prosjektet. Mellomlederne trodde at det skulle være enda flere medarbeidere som meldte sin interesse i å delta i prosjektet enn det var. Avdelingsledelsen utfordret da og motiverte noen av dem de mente ville egne seg som prosjektmedarbeidere til å søke seg til prosjektet likevel. Mellomlederne var enige i toppledelsens beslutning om at Perform hadde så stor betydning at avdelingene måtte sende de beste medarbeiderne. Selv om det gjorde vondt var det viktig. De beste hadde tillit.

### **Mål og visjoner ble viktig for å synliggjøre meningen**

I det strategiske arbeidet med Perform og EFFEKT utviklet virksomhetene mål og visjoner. Disse ble aktivt brukt for å få midler til prosjektene, sette prosjektene på agendaen og skape forståelse internt og eksternt om hva meningen med prosjektene var. Mål- og visjonsarbeidet ble også brukt for å tegne opp veien videre.

UDI innførte begrepet «det papirløse UDI». Dersom de ansatte opplevde at endringene tidvis var tunge, forsøkte ledelsen å minne om at EFFEKT-programmet ville bidra til bedre løsninger for brukerne der ute. Ledelsen var også tydelig på at dette ville forenkle samarbeidet med andre aktører på utlendingsfeltet. Fikk alle involverte virksomheter samarbeidet til å fungere, ville EFFEKT-løsningene forbedre hverdagen for brukerne.

Den elektroniske hverdagen ville bli bedre og skulle bidra til raskere saksbehandlingstid. For å synliggjøre hvordan UDI skulle nå målene, satte de i gang med scenarioarbeid. Prosjektledelsen utarbeidet «Myrland» og «Wonderland». Scenarioene skulle hjelpe til å peke ut retning og vise mulighetsrommet, men også fallgruvene.

I SPK ble det tydelig formidlet at endringene i IT-løsningene var nødvendige for å håndtere den nye pensjonsreformen uten økte kostnader til tross for økt kompleksitet. Toppledelsen ville ha en klarere arbeidsdeling som la til rette for mer korrekt og effektiv saksbehandling. Samtidig ble det også formidlet at Perform-løsningene ville gi bedre arbeidsverktøy for medarbeiderne og rom for bedre saksbehandling på sikt. Det ble imidlertid ikke satt opp luftige mål og visjoner, fordi Perform dreide seg mer om å kunne håndtere et nytt regelverk. Det ble lagt mer arbeid i å formidle at «dette får vi til, det er tøft, men dette skal vi klare (for så dyktige er vi)».

I prosjektene ble det arbeidet mye med gode målbilder for leveransene. Målbildene skulle bidra til å tydeliggjøre hva prosjektet skulle levere og hvilke mål leveransen skulle bidra til å oppnå. Selv om virksomhetene var helt nede i detaljene, tapte de ikke det endelige målet av synet.

### **4.3.2 Organisering og styring**

Ledere kan velge å organisere, styre og forankre endringsprosjektet på visse måter for å drive endringen, ofte ser vi slike strategiske beslutninger gjennom valg av prosjektstyring og prosjektmetodikk. Vi spurte derfor toppledere og mellomledere i SPK og UDI hvordan endringen var organisert, og hva har vært viktig i styringen av endringsprosessen og implementeringsarbeidet?

Både i SPK og i UDI var prosjektet først plassert i IT-avdelingen. Senere så ledelsen at prosjektet ikke fikk nok oppmerksomhet, og det ble løftet ut som en selvstendig enhet som rapporterte direkte til direktøren.

#### **Organisering av EFFEKT-programmet**

I UDI var direktøren programeier. Prosjektlederen som også var leder av EFFEKT-sekretariatet, ble rekruttert internt fra en fagavdeling og var fullverdig medlem av UDIs toppledergruppe.

EFFEKT-programmet rapporterer til EFFEKT-sekretariatet som har overordnet styring, sikrer koordinering og forbereder saker til programråd, direktørmøte og departementet. Det er opprettet et eget innførings- og omstillingsprosjekt som en del av EFFEKT-ledelsen. Under EFFEKT-sekretariatet er også andre sentrale utviklingsprosjekt i UDI organisert for å sikre god koordinering mellom de ulike utviklingsløpene.

Høyeste styringsorgan for EFFEKT var programrådet. EFFEKT-programmets programråd bestod av ledelsen i de involverte virksomhetene og ble ledet av UDIs direktør. Programrådet har hatt møter ca. 1 gang pr. måned. Lederne orienterte hverandre og holdt hverandre gjensidig oppdatert. I tillegg ble det etablert et forberedende programråd som møttes ca. to uker før programrådet. Her møttes alle innføringsansvarlige fra de ulike virksomhetene. Forberedende programråd fungerte som en arena hvor virksomhetene kunne komme med tilbakemeldinger, dele erfaringer og melde inn behov. Forberedende programråd og programråd har vært viktige arenaer for å sikre kontinuitet og driv i programmet.

EFFEKT-programmet har en koordineringsgruppe på departementsnivå siden det omhandler løsninger for flere virksomheter på utlendingsfeltet. Denne gruppen var spesielt viktig i innledende fase, og tok en aktiv rolle for å skape forankring og gjennomslag på tvers.

Tidligere i programperioden var det også en referansegruppe, men denne ble etterhvert omgjort til en informasjonsgruppe, en slags kontaktgruppe hvor EFFEKT-programmet informerte og fikk drøftet løsningene med mellomledere og andre sentrale personer i utlendingsforvaltningen. Her har mange personer vært med underveis, og de som møtte fikk nyttig informasjon og mulighet til å stille spørsmål.

UDI vektlegger møteplassene og nettverkene som et suksesskriterium i programmet. Og en viktig del av EFFEKT-sekretariatets jobb går med på å sørge for at nettverk vedlikeholdes, informasjon flyter på en god måte og at vedtak følges opp og prioriteres.

### **Bemanning og ressurser til EFFEKT**

Selve EFFEKT-programmet består av prosjektledere, konsulenter og fagressurser i UDI. Det er tre konsulenthuss som jobber med utvikling på ulike områder i EFFEKT. I EFFEKT har medarbeidere fra fagavdelingene gått mer inn og ut etter behov. Noen er hentet fra fagavdelingen på full tid, men som regel har det vært slik at programmet sender forespørsel til avdelingene om å avgi ressurser avhengig av hvilke leveranser som er på «båndet». EFFEKT har eget budsjett, og avdelingene blir kompensert for de ressursene de avgir. Dette har vært en bra løsning. Det har redusert friksjonene mellom linje og prosjekt, og har medført at avdelingene kan avgi og ser nytten av å avgi dyktige medarbeidere.

### **Organisering av Perform-prosjektet**

I SPK ble prosjektet rigget med administrerende direktør som prosjekteier, prosjektdirektør og operativ prosjektleder. Det ble nedsatt en styringsgruppe

ledet av direktøren. Perform's styringsgruppe bestod av SPKs toppledelse, en ansattrepresentant, prosjektdirektøren og en representant fra overordnet departement. Dette er det øverste beslutningsnivået i prosjektet. I SPK inngikk prosjektdirektøren som en del av styringsgruppen, og var et fullverdig medlem av toppledergruppen. Operativ prosjektleder i SPK og leder for delprosjekt forretning, møtte i styringsgruppen ved behov.

### **Bemanning og ressurser**

En viktig beslutning for SPK var at de selv skulle sitte i førersetet, og prosjektdirektør og prosjektleder ble rekruttert internt. Fordi SPK hadde fagkompetansen på pensjon i eget hus, ble det tidlig klart at forretningssiden måtte avgi ressurser til prosjektet. I løpet av prosjektperioden har ca. 75 ansatte fra ulike deler av SPK vært i Perform på hel- eller deltid. Også i SPK ble det brukt eksterne konsulenter fra ulike konsulenthus.

Rekrutteringen til prosjektet ble kunngjort internt, slik at de som hadde lyst og var motivert for å delta i prosjektet, kunne søke. Det ble bevisst brukt positive innsalgsargumenter som at medarbeiderne fikk lov til å være med å påvirke og utforme det nye pensjonssystemet, lære noe nytt, jobbe på tvers og med nye arbeidsformer. Det var en utfordring at det ikke ble avgitt nok dyktige ressurser fra forretningssiden i starten, og toppleder ga da tydelig beskjed om at forretningssiden måtte prioritere dette.

### **Valg av prosjektmetodikk**

Det var flere usikkerhetsfaktorer som preget oppstarten av Perform. Ikke minst at regelverket som følge av pensjonsreformen, ikke var vedtatt ennå. Det betydde at fornyelsen av IT-systemene og innføringen av nytt regelverk skulle foregå samtidig. Derfor ble det klart for SPK at de måtte velge en prosjektorganisasjon og prosjektmetodikk som ga den nødvendige robustheten til å håndtere endringsbehov og usikkerhetsmomenter underveis. Ganske tidlig valgte SPK en smidig prosjektmetodikk (scrum).

Smidig prosjektmetodikk handler i korthet om å dele en stor oppgave i mange små - altså en byggeklossmetode. Det innebærer at virksomheten planlegger, utvikler og iverksetter byggeklossene i gjentagende sykluser. Smidigmetoden er basert på brukerhistorier. Brukerhistoriene kom fra forretningssiden. Det ble utviklet en masterplan basert på 310 brukerhistorier. Disse ble igjen delt inn i områder og prioritert etter viktighet i forhold til ikrafttredelse av det nye regelverket. Tilsammen ble det gjennomført 12 leveranser, 3 hvert år.

For SPK er det tydelig at bruken av smidig prosjektmetodikk er et suksesskriterium. Gjennom arbeidet med målbilder og masterplan, klarte de å utvikle rammer som var stabile nok for å holde stø kurs gjennom hele prosjektperioden. Det viktige var å signalisere at «dette er retningen vi skal gå, selv om detaljene ennå er ukjent!» Samtidig ga metoden fleksibilitet og handlingsrom til å snu seg fort, gjøre endringer og omprioriteringer. Metoden var også rett medisin for å få til den tette koblingen mellom IT og forretning som var nødvendig. Forretningssiden ble koblet inn helt fra starten gjennom brukerhistoriene, og prioriteringsregimet ga forutsigbarhet for hvor mye ressurser de trengte fra forretningssiden etterhvert som regelverket ble klart.



Det blir også trukket fram at smidig-metoden skapte forankring og eierskap til prosjektet blant ledere og prosjektmedarbeidere fra forretningssiden. Delleveransene og den sterke involveringen av forretning underveis, gjorde at spesielt lederne måtte forholde seg til prosjektet kontinuerlig, ikke bare på beslutningspunkter. En leder sier det slik: *«Med smidig må du ta smerten hele veien istedenfor bare på slutten. Du må leve i en konstant smertetilstand, men så slipper du å dø på slutten».*

### **IT-avdelingens rolle**

IT-avdelingene kommer i en spesiell stilling i virksomheter som velger å legge IT-prosjekter utenfor linjen. I vår kartlegging var begge avdelingene arnestedet for den spede prosjektbegynnelsen, og begge avdelingene vil etter at prosjekt og program fases ut, få en sentral rolle når det gjelder drift og forvaltning av systemene.

I SPK mener IT-direktøren at IT-avdelingens rolle er ganske lik det den var før Perform. Hun sier: *«Vår rolle er i stor grad å pushe. Vi ligger gjerne et steg foran, i en periode hvor IT får mye makt - for det får det i slike perioder».*

IT-avdelingen i SPK bygde opp avdelingen gjennom Perform-prosjektet. Før prosjektet startet, besto avdelingen av ca. 50 medarbeidere, mens de nå er 75 og konsulenter i tillegg. Rollen til IT-avdelingen var todelt fordi avdelingen hadde både en rolle som mottaker og leverandør. IT-direktøren sier at hun endret hele sin organisasjon i henhold til roller og ansvar, og spesielt har de jobbet mye med å være tydelig på ansvar. Et viktig ledelsesgrep i IT-avdelingen er at de har drevet kompetansestyring for å sikre at de ikke skulle få store hull etter Perform.

UDI hadde out-sourcet sine IT-tjenester i lang tid før EFFEKT-programmet, så IT-avdelingen var egentlig et IT-kontor. EFFEKT-løsningene og behovet for å bygge opp en profesjonalisering av forvaltning og drift av IT i UDI, skapte fort et behov for å øke ressursene internt. Så samtidig som EFFEKT-programmet fikk fastere former, satte UDI i gang med å bygge opp en IT-avdeling (Avdeling for elektronisk forvaltning, AEF). Relasjonen mellom EFFEKT og AEF ble i starten litt trøblete, med uenigheter om tekniske valg og grenseflater mellom de to enhetene. Men både lederen i AEF og EFFEKT-sekretariatet forteller nå om tett samarbeid, faste møter og fokus på felles kultur. *«Det vil alltid være en naturlig drakamp mellom utvikling, forvaltning og drift, og man må kunne se balansen i dette»*, blir det pragmatisk slått fast.

Også lederen i AEF trekker fram rollen avdelingen har hatt med å pushe og få resten av virksomheten til å se IT som et strategisk virkemiddel for utviklingen av UDI. For å få fagavdelingene til å se mulighetene, har de jobbet mye med kommunikasjon og språk - og ikke minst å lære av de tilbakemeldingene de får. Forholdet mellom prosjekt og linje har vært et viktig tema i begge virksomhetene. Begge virksomhetene viser en modenhet i å forstå at slike store endringsprosjekter og omgivelsene de er en del av, vil gjensidig påvirke hverandre. Både UDI og SPK påpeker at tidligere erfaring med å styre store prosjekter, har vært viktig.

Organisering ble brukt som et viktig grep for å få en sterk involvering fra fag- og forretningssiden. Det at prosjektene ble løftet ut av IT-avdelingen og at fagsiden var så sterkt inne, gjorde at det raskt ble et virksomhetsutviklingsprosjekt.

### **Styring**

Perform og EFFEKT er ganske forskjellig i omfang og med ulike kontekster som medfører forskjeller i måten styring blir omtalt på i samtalene med ledere og medarbeidere. En viktig forskjell ligger også i at flere av fagsystemene i UDI allerede er godt implementert og tatt i bruk. Styringsdiskusjonen i UDI dreier seg i dag mer om hva som skal til for å få større trykk på å realisere gevinster.

### **Styring i EFFEKT-programmet**

Fordi EFFEKT er et program med en serie tilhørende IT-prosjekter og aktiviteter, var det også behov for et mer omfattende styringsregime. Nettopp det å samle alle IT-utviklingsprosjekter under en «styringsparaply» har vært et viktig grep. UDI har jobbet mye med å systematisk utvikle metoder, maler og styringsdokumenter som skal utvikle kompetansen og forståelsen om prosjekt-, program- og porteføljestyling. Det har handlet om å få på plass felles begreper og rollebeskrivelser, og etterhvert når EFFEKT bygges ned, få på plass en forvaltningsorganisasjon som gir klarhet i prosess- og systemeierskap. Det er tydelig at UDI har lært og gjort mye for å profesjonalisere forholdet mellom IT-utvikling, drift og forvaltning i løpet av disse årene, selv om vi på flere hold får bekreftet at det er et stykke igjen mellom «liv og lære».

I både EFFEKT og Perform er de sentrale beslutningstakerne opptatt av å betone viktigheten av å styre mot målene, og at all utvikling blir koblet til strategier. Et av punktene i UDIs strategi var: «Saksbehandlingstiden skal ned». Tidligere direktør i UDI forteller hvor frigjørende et såpass konkret mål var for det videre arbeidet i EFFEKT, spesielt i tilfeller hvor det måtte gjøres prioriteringer. Dette var også et mål som ga mening for medarbeiderne, og mange ga tilbakemeldinger om at dette var et bra mål.

Gevinstrealiseringsregimet var et tydelig styringsgrep som var på plass i forbindelse med KS2-runden. Ledelsen var tidlig opptatt av å formidle at gevinstene nødvendigvis ikke kom som et resultat av EFFEKT, men at effektene og gevinstene må *skapes* ute i avdelingene gjennom smartere og mer effektive måter å gjøre jobben på - og at IT-systemer da blir et verktøy for å få til dette. Innførings- og omstillingsprosjektet hadde et særlig ansvar for å bistå avdelingene i gevinst og forbedringsarbeidet, og et første tiltak var at alle avdelinger utarbeidet gevinst og forbedringsplaner (GFU). Flere mellomledere fortalte at første versjon av GFUene ble hengende litt «i løse lufta». Medarbeidere så ikke sammenhengene og hadde problemer med å se direkte koblinger mellom gevinstene og EFFEKT-løsningene. Særlig fordi flere avdelinger da hadde startet prosessen med å innføre lean, og mange opplevde lean-metodikken som en bedre katalysator for å identifisere gevinster.

Nå har UDI valgt å integrere gevinstoppfølging av EFFEKT i den ordinære virksomhetsstyringen. Samtlige vi har snakket med, opplever at dette er et

smart og viktig styringsgrep. Det ble lettere å se hvordan lean og arbeidet for kontinuerlig forbedring fungerte som metode for å lete etter gevinstmuligheter som følger av EFFKT, og igjen løftes helhetsblikket på et samlet UDI og de overordnede målene for en bedre utlendingsforvaltning.

Siden EFFEKT-programmet er et samordningsprogram mellom flere virksomheter på utlendingsområdet, er det også en viktig styrings- og ledelsesdimensjon i det å få til samarbeid og koordinering på tvers av virksomhetene. Dette omtales ikke i denne kartleggingen.

### **Styring av Perform-prosjektet**

Perform var et mer autonomt prosjekt. Og fordi usikkerhetsmomentene var såpass store og tiden knapp, ble risikostyring viktig. Prosjektet rapporterte til styringsgruppen hver 3. uke, og administrerende direktør forteller om perioder hvor det var overvekt av «rødt» i risikomatriksen. Vi spurte hva *hans* viktigste oppgave var i slike situasjoner: «Beholde roen, og være klar og tydelig på at dette håndterer vi! Samtidig er det viktig å slippe kontrollen - gi folk ansvar».

Han påpekte videre at slike situasjoner krever åpenhet og ærlighet slik at alle fakta er på bordet, og roser prosjektledelsen for at de var så tydelige på utfordringene hele veien.

Det er tydelig at Perform-prosjektet har skapt gode relasjoner i SPK. Både i samtalene med topplederne og med prosjektledelsen, får vi inntrykk av gjensidig respekt, tillit og avklarte roller og ansvar. Ledelsen har vist et tydelig eierskap og vilje til å styre, samtidig som prosjektet opplever å ha fått de nødvendige fullmakter for å kunne drive og utvikle prosjektet. Begge parter trekker fram hvor viktig grepet med å innlemme prosjektdirektøren som fullverdig medlem i toppledergruppen, var. Det bidro i følge dem selv til helhetsblikk og forståelse for hvordan prosjektet sto i forhold til resten av virksomheten.

Begge virksomheter jobber nå med å gi oppmerksomhet til de avhengigheter og grenseflater som skal til for at systemene kan overleveres og settes i permanent drift. Virkemidlene som brukes er både «harde» i kraft av formalisering og standardisering, men også «myke» i form av å skape mulighetsrom og innovasjon.

### **4.3.3 Ledelse og medarbeiderskap**

Operativ ledelse er «hands-on», og omhandler også den relasjonelle siden av ledelse. Relasjonell ledelse er handlingsorientert og praktisk, og viser seg gjennom ledernes evner til kommunikasjon og coaching, involvering, teambygging, det å skape motivasjon og begeistring og oppnå resultater. Slik ledelse er viktig som driver i endringsprosesser. Vi spurte derfor både ledere og medarbeidere om hvordan de hadde utøvd og opplevd denne delen av lederrollen.

Topplederne (her forstått som direktører og ledere av områder/avdelinger) er bevisst sin strategiske rolle og ansvar. Noen av de strategiske valgene som blir tatt innledningsvis, blir liggende faste som viktige bærebjelker. Samtidig er de

opptatt av å lytte til signaler i virksomheten og justere kursen underveis - og finne tiltak for å løse problemene. For eksempel ble det i SPK gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse som viste misnøye mellom linje og prosjekt. Signalene ble tatt alvorlig, tiltak ble iverksatt for å «ta ut gruffet», og implementeringsteamene ble skapt.

I begge virksomhetene ser vi toppledere som tar den operative rollen når det trengs. Spesielt var det behov for mer hands-on ledelse når det ble uro internt. For eksempel gjaldt dette i tilfeller hvor det ble store restanser, og hvor flere toppledere forteller om hvordan de gikk inn og hjalp til med å avklare prioriteringer og oppgavefordelinger.

Toppledere og mellomledere har forskjellige roller ovenfor medarbeiderne. Toppledelsen har en mer strategisk, overordnet og til dels symbolsk tilnærming til medarbeidergruppa, mens mellomlederne er operative i motivasjon, forventningsstyring og nødvendige avklaringer. Det er mellomledere som driver den tette medarbeideroppfølgingen, og det er mellomlederne som virkelig vet hvor medarbeiderne «er».

Et illustrerende eksempel på nettopp dette, er at en toppleder i SPK uttalte: «*Det har blitt mange bløtkaker, og jeg tror det har hatt stor betydning*». Mens en mellomleder sa om det samme: «*Toppledelsen var opptatt av å markere og feire leveranser. Noen ganger var det imidlertid en utfordring at saksbehandlerne ikke alltid var enig i at det som ble feiret var noe å feire. Saksbehandlerne er veldig ansvarlige, og var ofte mer opptatt av de 20 % som ikke fungerte og glemte de 80 % som fungerte. Derfor ble noen litt provoserte ved feiringene*».

At topplerne, og spesielt øverste leder, er bevisst sin symbolrolle i endringene, er viktig. Spesielt i UDI ble tidligere direktørs rolle og funksjon, trukket fram som et suksesskriterium. En enhetsleder sier: «*Det er toppledelsens ansvar å gå foran. Medarbeiderne roper ikke hurra om lederne sitter passive. Risikovillig ledelse, satse, synliggjøre at dette får vi til, virker inspirerende. Hvis vår øverste leder tør, da må vi bidra*».

Begge virksomhetene fremstår med et sterkt og tydelig medarbeiderfokus, på alle nivåer i virksomheten. Slik sett kan vi si at de også forstår nødvendigheten av at endringene blir implementert «helt ut», og at dette er alfa og omega for at endringen skal realiseres. En leder sier det slik: «*I bunn og grunn kan man trekke det så langt som å si at det er ingen suksess før systemet tas i bruk riktig i linjen*». Begge virksomhetene har ledere som er oppmerksomme og opptatt av hvordan medarbeiderne håndterer endringene.

### **En god endringsleder skaper mening, oversetter og iverksetter**

Å forstå meningen med det vi mennesker gjør, både i kraft av *hvordan* og *hvorfor*, er et viktig behov. Mål og mening er også nært knyttet til motivasjon. Meningsdannelse er både en individuell og sosial prosess. Ledere vil ha en viktig rolle i å styre og påvirke disse prosessene hvor mening dannes, slik at en noenlunde felles forståelse av hva denne endringen er og skal føre til, blir fundamentet for medarbeidernes holdninger og atferd (Gioia & Chittipeddi, 1991).

I UDI får tidligere direktør ros ikke bare for å være tydelig på prosessene, men også for å formidle mål og mening med denne endringen. En av medarbeiderne sa: *«Hun var tydelig på samfunnsmandatet vårt - våre brukere skal dra nytte av dette».*

Mellomlederes rolle, både som meningsformere, oversettere og iverksettere, er noe som flere mellomledere selv kommer inn på i samtalene vi hadde. Og flere sier at de burde gjort mer her, men at dette fort ble en salderingspost i en situasjon hvor tiden var knapp, leveransene kom hyppig og samtidig med daglig drift, og løsningene ikke alltid var i tråd med det de trodde de skulle få. De var opptatt av å informere, være i forkant, holde oppe tempoet og la frustrerte stemmer få utløp, men opplevde likevel at det oppstod negativitet og frustrasjon hos medarbeiderne som de måtte prøve å rydde opp i.

Forventningsstyring var et av de strategiske virkemidlene som SPK var tydelig på, og dette ble viktig for ledere på alle nivå. Det ble viktig at det ble kommunisert realistiske forventninger ut til medarbeiderne, som at Perform kom til å bli krevende og at alt ikke kom til å bli perfekt med en gang. *«Dette kommer ikke til å være himmelriket med engang. Man må regne med at det oppstår utfordringer i perioder, og at produksjonen vil gå ned»*, var noe som ble kommunisert ut.

Forventningsstyring og evnen til å balansere forestillinger som dukket opp, ble viktige oppgaver for mellomlederne. Flere ledere påpeker at forventningsstyring ble et tveegget sverd. En av lederne sier det sånn: *«Viktig å formidle at ledelsen har forståelse for at endringene medfører store utfordringer for de ansatte og at en må forvente at produksjonen vil gå noe ned, samtidig må ikke dette bli en sovepute slik at medarbeiderne ikke gjør sitt beste. Må motivere for at alle skal stå på litt ekstra i en slik periode».*

Mellomledere forteller hvordan de brukte suksesshistorier internt til å trigge en positiv tankegang rundt løsningene og for å synliggjøre at ting gikk i riktig retning. *«Se her hva vi har fått til? Se hvordan det nye systemet løser ting vi har slitt med i det gamle systemet!»* eller påpeke at *«vi klarer å ta unna så mange saker nå i forhold til hva vi har klart tidligere – det går riktige veien»*. Noen ganger var det også viktig å være ærlig på at ting ikke var bra. Da kunne de si: *«Ja, det er noe dritt. Ok, men uansett hvor ille jeg eller du synes det er, så må vi ta det i bruk. Du kan klore deg fast i det gamle, eller du kan velge å ta i bruk det nye».*

Noen av medarbeiderne vi snakket med mener lederne (og prosjektet) kunne kommunisert enda tydeligere til medarbeiderne hvorfor de ulike løsningene ble valgt. Det var informasjonsmøter og mye informasjon lå på nettet. Det ble formidlet mye rundt hvordan løsningene ble, men lite *hvorfor* det ble slik. Flere medarbeidere mener det burde vært mer åpenhet rundt hvorfor.

Mellomlederne hadde også en rolle som oversettere og link mellom prosjekt og linje. Både i UDI og SPK hadde avdelingslederne ansvaret for at løsningene ble implementert i linjen, og de hadde ansvaret for tilbakemeldinger begge veier. De skulle se til at de nye løsningene ble brukt og rigge egen avdeling for å være

parat til å ta over. I SPK var mellomledere med i implementeringsteamene. Disse teamene møtte prosjektet før leveranser slik at avdelingene skulle ha god forståelse for hva de fikk. Det var også et mål at avdelingen var mest mulig forberedt når opplæringsteamene fra prosjektet kom i forbindelse med en leveranse. Implementeringsteamene meldte også om feil og mangler. Dette krevde igjen god dialog med de ansatte for å fange opp utfordringer og kommunisere videre. I UDI var det et sentralt innføringsprosjekt i EFFEKT-programmet som koordinerte innføringsløpet og var et bindeledd mellom avdelingene og utviklingsprosjektene i EFFEKT. Samtidig ble det opprettet en kontaktgruppe hvor mellomledere jevnlig fikk informasjon om EFFEKT-løsningene og kunne stille spørsmål. Dette viste seg å være et viktig grep for å sette mellomlederne i stand til å ta rollen.

Mellomlederne synes å forstå sin rolle og ansvar for å få ting til å skje og gå foran. Mellomledere beskriver hvordan de blir oversettere av strategien, står over folk for å se at de bruker systemene, forsøker å forstå utfordringene de ansatte står oppe i. De forsøker også å tydeliggjøre for medarbeiderne hvordan løsningene på sikt kan bli bra for den enkelte og hvorfor alle må gjennom dette.

### **En god endringsleder motiverer og skaper begeistring**

Å motivere blir sett på som en viktig egenskap for ledere i endringssituasjoner, og da også å være i stand til å skape oppslutning om den nye retningen (Hennestad, 2009).

Både i UDI og SPK er ledere opptatt av å motivere medarbeidere til å ta løsningen i bruk og føle eierskap.

Fra toppledelsen side blir det å skape stolthet tatt fram som et viktig grep for å skape motivasjon. Både gjennom å betone at medarbeidere er med på å utvikle noe historisk gjennom de to prosjektene, og ikke minst i rollen som utenriksminister hvor topplederne har vært ute og snakket om hva de har fått til gjennom dugnadsånd og om dyktige medarbeidere. Begge virksomhetene viser til et bedret omdømme og mener at utviklingen som har skjedd, har ført til at virksomheten fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass.

UDI har vært opptatt av å formidle suksesshistorier fra utlendingsforvaltningen som er effekter av EFFEKT. Vi hører i flere omganger historien om køene som har blitt borte fra utenriksstasjonene etter at løsningen «søknad på nett» ble rullet ut. Ledelsen i UDI forteller hvordan de bevisst bruker slike historier og tilbakemeldinger fra brukere, for å skape motivasjon internt.

Mellomlederne peker på at motivasjonsarbeid er hardt daglig arbeid, og at det vil være forskjeller avhengig av avstand mellom prosjekt og linje. Det ble også fremhevet at det må være en reell opplevelse av forbedring underveis, hvis ikke blir det vanskelig å skape motivasjon. UDI hadde den fordel at bunkene med sakspapirer forsvant; et helt konkret fysisk resultat. Dette ble bevisst brukt for å inspirere og synliggjøre forbedringen.

Mellomlederne er bevisst sine roller som forbilder og rollemodeller, og flere av dem forteller hvor viktig det var å være positiv, selv når de i perioder var

frustrerte. Viktigheten av å være rollemodell blir også knyttet til det å faktisk kunne bruke og forstå de nye løsningene, og en mellomleder sier: *«Vi ledere må være trygge og ha god fagkompetanse. Og kompetente på IT, være nysgjerrige og endringsvillige om man skal få med seg medarbeiderne. Kjempeviktig at ledere kjenner verktøyene og gjør saksbehandling når de har ledig kapasitet».*

UDI er også opptatt av motivasjon som en kilde for å realisere gevinster. I Oppholdsavdelingen (OPA) jobber de med Utviklings- og forbedringsplaner (UFP) som oppfølging av gevinstplanen. Innholdet i planene er inspirert av IT-løsningene, men inneholder ikke noe teknisk, bare menneskelige utviklingspunkter. Avdelingsleder sier: *«Vi ønsker oss ansvarliggjorte medarbeidere, og tenker at jobben vår er å hele tiden å forbedre måtene vi jobber på. Tror også dette er mer motiverende for den enkelte; følelsen av å øke enkeltkompetansen og være med å finne løsninger for å jobbe smartere».*

### **En god endringsleder involverer og skaper eierskap**

Involvering og eierskap er viktige drivere for å lykkes med endringer (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad & Skarholt, 2006). Som tidligere nevnt, har både UDI og SPK lykkes med dette gjennom å koble systemutvikling og fag/forretning helt fra starten av. At en såpass stor del av organisasjonen er involvert i prosjektene, er et klart suksesskriterium, men det ser også ut til å skape en nedside. De som har vært involvert i utviklingsarbeidet, både gjennom prosjektet og i etterkant i implementeringsarbeidet, er mer positive og ser mer nytte av løsningene slik de fremstår i dag. Dette ser vi tydelig i SPK hvor vi valgte å gjennomføre gruppeintervjuer både med medarbeidere som har jobbet i Perform og med medarbeidere som ikke har jobbet i Perform, og hvor det hersket ganske forskjellige virkelighetsoppfatninger.

Å lede medarbeidere med en fot i hver leir, kan være utfordrende når det gjelder å skape felles engasjement og eierskap i avdelingen. I SPK snakket mellomledere om hvordan de bevisst prøvde å vise sammenhenger og tegne helhetsbildet. Og hvor viktig det var å fokusere på hver medarbeider og gi den enkelte en opplevelse av at de har betydning. Dette handler om å skape forståelse for helhetsbildet, og vise hvordan oppgavene nedover i systemet har betydning for hvordan virksomheten som sådan håndterer endringsprosjektet, ble det sagt.

En annen fase hvor eierskap og involvering er viktig, kommer etter at leveransene er på plass og tatt i bruk i avdelingen. Nå starter jobben med å legge til rette for at medarbeidere skal få mulighet til å skape sin egen arbeidsplass og nye arbeidsprosesser. Spesielt UDI er i den fasen nå, og avdelingslederne forteller om hvordan de jobber for å skape dette mulighetsrommet gjennom å tilrettelegge for læringsarenaer og utviklingsplaner. Dette er møysommelig og hardt arbeid, og kan lett bli en salderingspost i en travel hverdag.

I intervjuene med medarbeiderne i UDI, får vi inntrykk av at dette gevinstarbeidet ikke står høyest på agendaen. UDI er organisert i flere nivåer, og medarbeiderne vi snakket med, har en enhetsleder som nærmeste leder. Det er tydelig at det skjer et skifte i tilnærmingen til gevinstarbeidet fra

avdelingsledere til enhetsledere. Enhetsledere er mer opptatt av produksjon og antall saker, og det er også dette de blir målt på. Medarbeiderne opplever at utviklingen stort sett har vært positiv, og ramser opp eksempler på gevinster som raskere saksbehandlingstid, bedre service, favoritt-tekster og nye språkprogram. Men det blir påpekt at det er vanskelig å se koblingen mellom produksjon og gevinster i stort. Flere mener at UDI enda ikke har tatt ut potensialet som ligger der når det gjelder for eksempel mer samhandling på tvers og et mer helhetlig blikk på saksflyt.

Vi får absolutt inntrykk av at begge virksomhetene har vært opptatt av å involvere bredt og skape eierskap. Selv med dedikerte implementeringsenheter i begge virksomheter og som bistod i første runde, ser lederne i de respektive avdelingene behov for å ta grep som sikrer at leveransene kommer på plass i avdelingene. I UDI hører vi om ambassadører, endringsagenter, nettverk, task-forces og superbrukere. Også i samtale med medarbeiderne, skjønner vi at flere av disse aktørene har fungert som gode brobyggere.

### **En god endringsleder skaper trygghet i kaoset**

Alle store endringer skaper en eller annen form for usikkerhet; både når det gjelder nye kompetansekrav, endring av jobbinnhold, og det å stå i endringer og oppleve at man som medarbeider til tider ikke får gjort jobben sin. Da er det viktig at lederne opptrer som kaosbuffere (Øyum, L., Andersen, T. K & Saksvik, P.Ø, 2006).

Og dette ser vi at mellomledere i SPK og UDI tar på alvor og prøver å leve etter. Å være kaosbuffer handler om å stå i det, forstå at ting modnes og gi det tid. En mellomleder i UDI sier: *«Det viktigste er at du står i det hele tiden, ikke skyver det bort og sier at det er noen andres problem. Det må være tydelig for alle i organisasjonen. Må innse at det tar tid, trenger modning. Må ha fokus og snakke om det».*

For mellomlederne handlet mye om å skape trygghet og dele så mye som mulig. Og å være i forkant, slik at alle var mest mulig forberedt. En mellomleder i SPK forteller: *«Vi fikk en del rutiner og regler fra prosjektet som måttet oppdateres i forkant av leveransene. Et av grepene vi gjorde etter hvert, var at vi sendte det vi fikk fra prosjektet til gjennomgang blant saksbehandlerne for å teste ut: Forstår dere dette?»*

Trygghet handler også om å lytte og etablere kanaler for tilbakemelding. Både UDI og SPK forteller om en del feil og barnesykdommer i leveransene i starten, og da var det viktig at mellomlederne viste vilje til å ta tak i dette. Noen forteller om hvordan de utviklet planer som ble brukt for tilbakemelding ved delleveransene, mens andre laget nettverk og utnevnte superbrukere.

Det å være hands-on og løse det som dukker opp hele tiden, har blitt opplevd som vesentlig. Å være tilgjengelig som leder, har flere trukket fram som viktig for å skape trygghet. Mellomledere mener selv at de har vært tett på i endringen, for eksempel gjennom å svare raskt på e-post, være tydelig på «åpen-dør-praksis» eller bare stikke innom kontorene til den enkelte.



### **Nye lederoppgaver som følge av endringen**

Selv om ledere i dag er vant til å ha en lederfot i drift og en fot i utviklingsarbeid, er det tydelig at endringsprosjektene skaper nye lederoppgaver. En ting er merarbeidet og økt arbeidspress, en annen ting er opplevelsen av at endringene generer nye oppgaver som de må håndtere. Spesielt i SPK, som er nærmere selve prosjektet i tid, ser vi dette komme fram både i samtaler med toppledere og mellomledere. En mellomleder sier: *«En slik endring krever noe mer og noe annet av lederne enn det vi står overfor i det daglige. Noe å lære av i etterkant!»*

Mellomlederne i SPK forteller om en arbeidshverdag som handlet om nyrekruttering fordi medarbeidere forsvant ut i prosjektet og om opplæring av nye medarbeidere. De forteller om hvordan de håndterte ansatte som var delt mellom linje og prosjekt, og hvordan de jobbet for å integrere medarbeidere i linjen ved tilbakeføring. Ressurshåndteringen rundt prosjekt og linje medførte mye jobb. Samtidig skulle de holde seg oppdatert på alle endringene som kom som følge av nytt fagsystem og nytt regelverk, og fronte avdelingenes behov og prioriteringer. De var ansvarlige for innføringen av leveransene - og var en del av implementeringsteamene. Og midt i alt dette skulle de sikre at pensjoner ble utbetalt riktig til riktig tid!

Også toppledelsen i SPK ser dette, og en av områdedirektørene sier: *«For lederne var dette en dramatisk endring – du skulle gjøre det du gjorde tidligere og samtidig være proaktiv i forhold til prosjektet og hva linjen hadde behov for. Det var nok mer krevende enn man trodde».*

Vi spurte mellomledere hvordan de håndterte dette, og noen var tydelige på at prioritering ble enda viktigere, og ikke minst å kunne prioritere bort. Og så jobbet de med å skape aksept internt for 80 % -regelen; altså det å gjøre jobben godt nok, men ikke perfekt. Noen er også tydelige på at det naturlig blir noen oppgaver som blir salderingsposter. Oppgaver som ofte blir lidende i slike prosesser, er å planlegge langsiktig for hvordan løsningene kan brukes til å utvikle smartere og mer effektive arbeidsprosesser.

Bevisstheten om hvilke lederutfordringer disse endringene ville skape, har i følge våre informanter vært lite diskutert i toppledergruppen både i SPK og UDI. Flere sier at dette har de vært dårligst på, og legger til at det ikke har vært tid. Noen vektlegger også at det var en utfordring at avdelingene hadde ulike forutsetninger, de er i ulike faser og har ulik erfaring fra tidligere prosesser. Derfor er det kanskje vanskelig å få til gode diskusjoner om dette, ble det sagt.

#### **4.3.4 Arbeidsprosesser**

Vi spurte topplederne og mellomlederne om de hadde arbeidet med å utvikle nye arbeidsprosesser, og hvorvidt de arbeidet på en annen måte etter innføringen av EFFEKT og Perform. Vi spurte også medarbeiderne om hvorvidt deres arbeidshverdag var endret som følge av innføringen av nye IT-systemer.

For at det skal være snakk om reelle endringer, tenker vi at medarbeiderne i vesentlig grad bør arbeide på en ny måte. Medarbeidere skal ta nye fagsystemer

i bruk, og dette legger grunnlaget for andre måter å arbeide på og for nye arbeidsprosesser.

### **Strømlinjeforming, likebehandling og effektivitetsøkning**

Lederne i SPK er tydelige på at de benyttet innføringen av Perform til å få på plass en tydeligere arbeidsdeling og tilgangsstyring. Målet var et system som gjorde hele prosessen mer effektiv gjennom å lage klare skiller, rollestyring og tilgangsstyring. I det gamle systemet hadde saksbehandlere mulighet til å gjøre alt, gå frem og tilbake i systemet, rette opp feil de hadde gjort etc. Nå fikk SPK et langt mer strømlinjeformet saksbehandlersystem. Medarbeidere innenfor ulike seksjoner og ulike avdelinger, har ikke lenger mulighet i samme grad til å håndtere alle trinn innenfor en prosess. Dette for å få til mer riktige og enhetlige prosesser.

Medarbeiderne er også klar over denne føringen, selv om det varierer om de synes dette er en positiv eller negativ utvikling. Prosessen med å stenge tilganger, få til klarere roller etc. er ikke like lett å håndtere mot enkelte av medarbeiderne. Det er ikke så lett å gå fra å få lov til å gjøre alt til å få mye mer begrensede muligheter. Noen mente dette bidro til at de jobber mindre effektivt, fordi de ikke kan rette opp i forhold de tidligere hadde tilgang til å håndtere. Andre setter pris på endringen. Ledelsen mente at endringen på sikt ville føre til færre feil og større grad av likebehandling. Flere oppgaver er også blitt standardiserte med innføringen av Perform-systemene.

Mellomledere i UDI sa også at det nye saksbehandlersystemet strømlinjeformet mer enn tidligere. Før var det flere måter å løse et forhold på, nå er ikke dette lenger mulig, ble det sagt. Siden dette bidro til mer rutinepregede oppgaver, ble det sagt at det ville være et spørsmål om noen medarbeidere syntes de fikk mindre utfordrende oppgaver enn tidligere. Samtidig opplever også medarbeidere fordeler med de nye systemene som for eksempel at saker ikke blir borte.

Lederne i UDI var også opptatt at det er et mål i EFFEKT med mer likebehandling. Ingen eier sakene sine lenger. Medarbeiderne behandler sakene løpende. Eksempelsaker inne i systemet og standardtekster skal bidra til større grad av likebehandling.

EFFEKT, sammen med lean og andre effektiviseringsprosesser, har fått saksbehandlingstiden vesentlig ned for flere typer saker, ble vi fortalt. EFFEKT og lean blir sammen brukt som forklaring på at medarbeidere nå jobber smartere. Oppmerksomheten er rettet mot hvordan de skal få saksbehandlingstiden ned og rigge arbeidsprosessene i tråd med dette. Ekstra klikk med musen i saksbehandlingssystemene ble for eksempel fjernet i EFFEKT-løsningene for å redusere saksbehandlingstiden. Medarbeiderne var hele tiden på let etter «klikk» som kunne fjernes eller andre forbedringer i systemene.

En medarbeider i SPK fortalte at IT-avdelingen nå jobber mer systematisk gjennom året som en følge av Perform. Medarbeiderne sa at det tidligere var innspurt hver høst for å få en løsningsbeskrivelse for hva de skulle gjøre neste

år. Nå er dette arbeidet mer spredt utover året. Perform har således bidratt til en mer effektiv og kontinuerlig måte å arbeide på i IT-avdelingen.

I Kunde- og markedsavdelingen ble det sagt at Perform har bidratt til at de får mer korrekt informasjon ut mot kunden. Dette bidrar til at kvaliteten på det avdelingen leverer ut ble bedre (faktura, forutsetning for premie osv.). Prosessen ut mot kunden er relativ lik, men leveransene er av bedre kvalitet.

### **Andre arbeidsoppgaver og arbeidsformer**

I UDI ble det sagt at enkelte avdelinger har fått en helt ny gruppe medarbeidere som følge av EFFEKT - dette er egne medarbeidere som er gode på fag og system. Disse har fått en helt annen arbeidshverdag enn tidligere. Disse medarbeiderne lærer opp og støtter de andre medarbeiderne, melder tilbake til prosjekt og kommer med forslag til utbedringer. Disse arbeider også mer i workshops, med testing og tilsvarende enn tidligere.

OPA i UDI har laget et eget nettverk av slike medarbeidere. Nettverket består av 25-30 medarbeidere som bruker store deler (ideelt 50 %) av tiden sin på systemutvikling og opplæringsstøtte. Resten av sin tid bruker de til saksbehandling. Nettverket har fått arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser som er helt nye i UDI, og som er et direkte resultat av innføringen av EFFEKT-løsningene.

IT-avdelingen i SPK har tatt i bruk smidig-metodikken også i forvaltningen og opprettet team innenfor avdelingen. I enkelte team sitter det også medarbeidere fra fag. De har videreført regimet fra Perform også på drift og forvaltning av løsningene, og det blir samhandlet mer på tvers av avdelingsgrensene enn tidligere.

Det ble sagt at utviklingen før og etter Perform er vidt forskjellig for IT-avdelingen. Etter Perform skiller de blant annet ikke ut mindre prosjekter lenger. Det som tidligere ble etablert som prosjektoppgaver ligger nå i teamenes oppgavestruktur. Når nye oppgaver oppstår, oppretter de nå nye team.

Selv om mye av den tradisjonelle saksbehandlingen fortsatt ligger fast, kommer det fram at arbeidsprosessene er endret på flere områder. Nye typer arbeidsoppgaver er oppstått, og det har blitt mer samhandling mellom IT-avdelingen og andre avdelinger enn tidligere.

### **4.3.5 Kompetanse**

Vi spurte toppledere, mellomledere og medarbeidere om kompetanse. Vi lurte på hvordan opplæringen i de nye systemene ble foretatt og om denne var tilstrekkelig. Vi hadde også spørsmål rundt hvordan de arbeider etter innføring av nye systemer og om de nye systemene krever annen kompetanse enn tidligere. Videre ønsket vi å finne ut hvorvidt UDI og SPK har vært opptatt av kompetanse i endring og ledelse av endringer. Et viktig spørsmål for oss var hvor viktig de anser kompetanse å være, for å lykkes med slike store digitale endringsprosesser.

### **Selve opplæringen**

Innføringen av nye IT-systemer i UDI og SPK medførte behov for opplæring. I SPK var det i tillegg behov for noe opplæring i smidig-metodikken. Dette gjaldt primært for dem som skulle jobbe i prosjektet. I tillegg var det et poeng at særlig lederne skulle ha en viss kjennskap til denne metodikken. Det var viktig at lederne skjønnte hvordan medarbeiderne deres jobbet, og at lederne hadde forståelse for når det var relevant å melde inn ønsker og behov.

Ifølge virksomhetene selv har det vært mye opplæring i både UDI og SPK i selve løsningene. Opplæringen fant sted i forkant av leveranser, under leveranser og noe i etterkant. Opplæringsansvarlige fra Perform var i en ukes tid i mottakeravdelingene for å gi opplæring. I forkant hadde det blitt gjennomført implementeringsmøter hvor prosjektet og mellomlederne ble enige om hvordan opplæringen skulle foregå. Tilstedeværelsen gjorde at feil og misforståelser ble oppfattet og delvis håndtert umiddelbart, og dette tok unna for mye frustrasjon. Det ble satt av mindre tid til opplæring og oppfriskning utover. Dels fordi prosjektet da alt hadde fokus på andre leveranser, og dels fordi tidspresset gjorde videre opplæring vanskelig. Det ble imidlertid sagt at dette var en mangel.

Mellomlederne i SPK fasiliterte opplæringen. Gjennom deltakelse i implementeringsteamene som kom etterhvert i prosjektet, bidro mellomlederne til at opplæringen kom på rett tid og var tilpasset avdelingen. På denne måten sørget de for at det ble mye bruk av skreddersydde kurs rettet mot de spesifikke seksjonene og ut fra ulike nivåer. *«Vi fikk relevant opplæring fordi vi styrte dette godt i forkant»*, sa en mellomleder.

Enkelte mellomledere i SPK sa at ett av de beste grepene de gjorde for å lykkes med opplæringen, var å etablere implementeringsansvarlige. Rollen som implementeringsansvarlige ble lyst ut. Avdelingen valgte bevisst å bruke flinke og anerkjente saksbehandlere som ambassadører for det nye systemet. Implementeringsansvarlige var veldig flinke til å vise hva som var bra med det nye systemet. De hadde ansvar for å holde oppmerksomheten oppe og for å spre et positivt budskap om mulighetene innenfor Perform.

UDI hadde også generell opplæring ved innføring av de nye systemene og utviklet e-læring som gjør opplæring av nye medarbeidere enklere, samt kan være til gjenoppfrisking av opplæringen for de som trenger det. I tillegg baserte avdelingene seg på superbrukere. Superbrukerne eller tilsvarende, stod for kontinuerlig opplæring og skulle svare på spørsmål. Disse fikk mye skryt. Systemet med superbrukere i noen avdelinger og nettverk av IT-medarbeidere i andre avdelinger, er videreført. Dette gjør at saksbehandlere fortsatt har noen i egen avdeling å gå til med spørsmål og frustrasjoner.

### **Fravær av opplæring i endringsledelse**

Flere av mellomlederne og topplederne sa at det var lite fokus på lederopplæring i endringsledelse og hva så store endringer krever av ledelse og oppfølging av medarbeidere. Dette virker ikke å ha vært et bevisst valg, men mer resultat av tidspress - og det at virksomheten ikke helt tok inn over seg hva endringene ville kreve av ledelse.

En kilde i SPK sa imidlertid at de hadde noen ledersamlinger om endringsledelse. Dette ble oppfattet å være bra siden lederne da fikk noen grunnsteiner å bygge på. Mellomlederne i SPK mente at toppledergruppen tok ansvar for at det var en felles plattform. Samtidig var det flere toppledere i SPK som mente at opplæringen og oppmerksomheten om ledelse i endringer, ikke var tilstrekkelig.

Medarbeiderne kom heller ikke med informasjon som tyder på at det har vært opplæring eller oppmerksomhet rundt det å møte endringer og stå i endringer. De hadde heller ikke inntrykk av at lederne fikk noen spesiell hjelp og støtte underveis. Flere ledere har innsett at de burde hatt mer lederstøtte, og i forkant visst mer om hva denne typen endringer krever.

### **Endringer i kompetansebehovet**

På spørsmål om det har vært behov for annen kompetanse som følge av Perform, har både ledere og medarbeidere i SPK trukket litt på det. På mange måter jobber de ansatte på samme måte som før. De har naturligvis måttet lære seg de nye systemene, men grunnstammen er den samme. Det er kanskje det nye pensjonsregelverket som har bidratt til størst opplæringsbehov, ble det sagt.

På den annen side har SPK fått medarbeidere med en helt unik kompetanse på prosjektarbeid. Sentrale personer i prosjektledelsen har vært opptatt av at dette er en kompetanse SPK bør nyttegjøre seg i enda større grad enn hva de gjør nå. Medarbeidere med prosjektkompetanse er gull verdt og kan være med å løfte virksomheten ytterligere. Alternative arbeidsformer som ble brukt innenfor prosjektet, kan også komme godt med i mer ordinært arbeid, ble det sagt. Blant annet for å fange opp flere sider av en sak.

I UDI var både ledere og medarbeidere mye tydeligere på at de nye systemene hadde ført til endringer i kompetansebehovet. De nye systemene krever ny kompetanse i skjæringspunktet mellom fag og IT. En slik kompetanse gir medarbeiderne mulighet til å se hvordan de kan arbeide smartere, mer effektivt og få til mer likebehandling. En interesse for teknologi er et krav som blir viktig for UDI på en helt annen måte enn før.

Lederne i UDI mener de har klart å finne noe av denne kompetansen blant allerede ansatte. I enkelte avdelinger har de laget et nettverk av medarbeidere som besitter denne kompetansen. De bistår andre medarbeidere teknisk og faglig og er med på testing og videreutvikling av systemer. Avdelingslederne oppgir at de trenger flere medarbeidere med denne typen kompetanse, men at det ikke er en kompetanse det er helt lett å få tak i.

Som et resultat av de nye løsningene, trenger UDI færre ansatte med tradisjonelle kontor og sekretær oppgaver, siden saksbehandlere selv håndterer dette langt på vei innenfor systemet. Skal UDI kunne ta ut en del av gevinstene de er pålagt, må de redusere denne typen kompetanse innenfor egen virksomhet. Dette kan skje via omskolering eller gjennom nedbemanninger. Denne type problemstillinger synes etatsledelsen i UDI i noen grad å ha skjøvet foran seg. Det at det handler om mennesker gjør det vanskelig.

### 4.3.6 Kultur

Vi spurte verken topplederne, mellomlederne eller medarbeiderne helt eksplisitt om organisasjonskultur og hvordan kulturen har bidratt til oppnådde resultater. Kultur var riktignok et tema i intervjuguiden i forberedelsen av intervjuene. Vi kom likevel i en rekke av intervjuene inn på sider ved SPK og UDI som har med kultur å gjøre. Det dreide seg for eksempel om forhold som kultur for endring og «slik er det hos oss».

#### **Ung og endringsvanskelig virksomhet med gravekultur**

I UDI var ledere og medarbeidere tydelige på at de er vant til endringer, og at de er gode til å håndtere endringer. UDI er en virksomhet som oppbemannet eller nedbemannet avhengig av antall asyl- og oppholdssaker, og har erfaring med å håndtere dette. UDI har mange unge, nyutdannede, som har UDI som første arbeidsplass. Det er et ungt miljø, bestående av medarbeidere som er klare for nye utfordringer. I tillegg er medarbeiderne faglig dyktige og høyt utdannede. Toppleder mente også at UDI var klar for de endringene som kom med EFFEKT-løsningen.

Samtidig ble det hevdet av mellomledere at det er en utpreget gravekultur i UDI. Flere mellomledere i UDI sa at de har jobbet mye med hva som er godt nok. Det handler om holdning til å løse oppgaver og om bekreftelse på at det er greit at det gjøres feil, ble det sagt. *«Du mister ikke jobben eller får lavere lønn selv om du gjør feil fordi du ikke har gravd dypt nok. Man kan ikke sjekke alt ned i minste detalj, for da får vi ikke jobben gjort»*. Dette er tydelig uttalt til medarbeiderne. Også toppleder sa *«Gjør du ikke feil av og til, gjør du ikke jobben din godt nok»*.

Innledningsvis i EFFEKT-programmet ble prosjektkultur satt på agendaen av toppledelsen i UDI. Det ble jobbet med å få på plass en felles forståelse av hva god prosjektkultur i UDI var. Det ble innført en første prosjektmetodikk som inkluderte planer, milepæler og strukturer.

Flere ledere og medarbeidere sier de har opplevd endringer i holdninger de årene UDI har holdt på med EFFEKT-programmet. Synet på teknologi og engasjementet og forståelsen fra ledernes side har endret seg totalt. Kulturen synes altså å ha endret seg de siste 5 årene.

#### **Ærverdig, arbeidsom og lojal**

I SPK kom det tydelig til uttrykk at de var stolte av sitt fagmiljø og sin kompetanse. SPK uttalte også at de har vært opptatt av å gå foran og ikke bare ta imot instruksjoner fra departementet.

I SPK var lederne opptatt av at de var en virksomhet som hadde håndtert slike endringer før; om enn i en annen størrelsesorden. SPK har et utviklingsorientert IT-miljø, og denne kulturen ble det bygget videre på i arbeidet med Perform. Lederne sa imidlertid at det var variasjon mellom avdelingene på hvor gode de var til å takle endring. Derfor var ledelsen opptatt av å formidle *hvorfor* ting ble gjort. Dette for å bidra til at avdelingene forsto behovet for endring, og dermed lettere agerte på behovet og ble med på arbeidet.

Toppleder i SPK trakk også fram noe han hadde bitt seg merke i og likte veldig godt ved SPK-kulturen, nemlig at det ikke er en diskusjon om vi skal eller ikke skal dette. Holdningen var: «*dette må vi bare lære oss!*» Så selv de som ikke var så vant til endringer og kanskje ikke ønsket dem velkommen, lærte seg systemene og jobbet videre.

I SPK understreket toppledelsen at det var en åpenhetskultur i virksomheten. Prosjektleder var hele tiden åpen overfor toppledelsen og virksomheten, og den samme åpenheten la etaten til grunn overfor departementet. Dette skapte trygghet og ro.

Et annet forhold som er noe beslektet med åpenhet, var at SPK selv mente de var gode på prøving og feiling. Det skal være anledning til å prøve – og feile. Dersom det ikke går, bare reverserer vi, ble det sagt. På denne måten bygget de også kultur for endring.

Et annet moment som sier noe om kulturen i SPK, var at lederne var opptatt av å få alle med. Det ble en utfordring å håndtere de gamle ringrevne, ekspertene på det gamle systemet, som mistet sin status ved innføringen av det nye systemet. Dette var nestorer som andre gikk til for å få hjelp. Mellomlederne fortalte at de jobbet bevisst med å tenke ut hvordan de skulle ivareta «de gamle heltene». Alle skal være med på laget, kan kanskje sies å være et trekk ved SPK.

Ledelsen i SPK var flinke med feiringer av leveranser og milepæler. Medarbeiderne og mellomlederne var delte i synet på hvor heldig dette var. Dette med feiring er et forhold UDI sa de hadde lagt mindre vekt på. Prosjektledelsen i SPK fikk ros av prosjektmedarbeiderne for å være flinke til å skape motivasjon. De laget fester, var flinke til å skape samhold og følelsen av å dra i samme retning. De blandet konsulenter og egne i samme team. Flere av teamene fikk egne navn og maskoter. Prosjektmedarbeidere i SPK fortalte at de eksterne konsulentene etterhvert opplevde å være i samme båt. SPK-ansatte fortalte at de hadde fått tilbakemeldinger fra konsulenter på at dette var et av de morsomste prosjektene de hadde jobbet i, og flere har begynt i SPK også. Samholdsfølelsen var sterk.

## 5 Oppsummering og diskusjon

Vår gjennomgang av EFFEKT-programmet i UDI og Perform-prosjektet i SPK har gitt oss større forståelse av hva som er de gode grepene i ledelse av digitale endringsprosjekter. I dette kapitlet vil vi peke på det vi mener har vært viktigst for at UDI og SPK har lyktes med sine prosjekter, og derigjennom forsøke å besvare problemstillingene vi har hatt i bakhodet under dette arbeidet:

- Hva har vært de gode grepene i ledelsen av disse to endringsprosjektene og hvilken atferd har lederne vist? Hvilken betydning har lederne på ulike nivåer i disse to virksomhetene (toppleder, mellomleder, fagleder, IT-leder) for hvordan virksomheten lykkes? Hvilke virkemidler og verktøy har lederne tatt i bruk? Hva har blitt prioritert og hvorfor?
- Medarbeiderledelse – hvordan forstår og opplever medarbeidere i SPK og UDI denne endringen? Hvordan har medarbeidere medvirket, kommunisert og endret atferd gjennom endringen? Hvordan opplever medarbeidere eierskap til mål/visjoner, strategier og resultater?
- Hvordan kan virksomhetenes endringskompetanse og endringskapasitet (kultur for endring) beskrives og forstås?
- Hvilken betydning har etatsstyringen og dialogen med overordnet departement hatt for ledelse og styring i disse endringene?
- Basert på dokumentasjonen vi får gjennom denne kartleggingen, kan vi se at det er forskjeller mellom å lede endringsprosesser hvor IT utgjør en vesentlig del, i forhold til å lede andre endringsprosesser?

### 5.1 De gode grepene – og hvordan de henger sammen med gjennomføringsevnen

Det er flere gode strategiske og operative grep som lederne i de to virksomhetene gjør, og som vi mener er klare drivere for at endringsprosjektene lykkes.

#### **Brukte læring fra tidligere prosjekter**

Begge virksomhetene hadde tidligere erfaring med store IT-prosjekter, og brukte læringen fra disse inn i planleggingsfasen av de nye prosjektene. Dermed ble det tatt flere strategisk viktige valg om å få på plass den nødvendige lederforankringen, at virksomheten selv skulle sitte i førersetet, at prosjektet måtte etableres som en selvstendig prosjektorganisasjon og hvordan interne ressurser skulle styres og dimensjoneres i forhold til prosjekt og linje. Ikke minst hadde de tidligere IT-prosjektene gitt læring når det gjelder det å ha et stort prosjekt gående samtidig med at daglig drift opprettholdes, og hvilke utfordringer som fort oppstår i grenseland mellom prosjekt og linje.

#### **Gode samarbeidsrelasjoner med overordnet departement ble skapt**

Et viktig strategisk grep var jobben som ble gjort for å skape eierskap og trygghet mot overordnet departement. Begge topplerne hadde selv erfaring fra å jobbe i departementer, og kunne dermed sette seg inn i hvordan de overordnede departementene tenkte. Da ble det lettere å forstå hva slags behov



og avklaringer som måtte på plass for å skape trygghet og eierskap for løsningene. Etatene arbeidet hele tiden for å synliggjøre behovene og mulighetene i løsningene, og støttet opp under departementenes bruk av en ekstern kvalitetssikrer. Etatene hadde god dialog med kvalitetssikreren som også var observatør i styringsgruppen/programrådet for prosjektene. Toppledelsen var åpen og varslet tidlig når ulike situasjoner måtte håndteres. Dette skapte tillit og en god dialog.

Det at overordnede departementer, og også ofte toppledere i etatene, har for liten kunnskap om IT og er for fraværende i styringen av IT-prosjekter, er trukket fram i flere sammenhenger (se for eksempel Jansen & Berg-Jacobsen, 2011). Har ikke departementene nødvendig kompetanse, kan det være en ide å kjøpe den på lik linje som etatene selv må kjøpe spesialistkompetanse på selve den tekniske utviklingen av løsningene (se for eksempel notat «Bedre planlegging og realisering av gevinster av statlige IKT-gevinster», FAD 2012).

### **Planleggingsfasen fikk klargjort de overordnede rammene**

Samfunnsøkonomisk analyse og KS2-vurderinger var viktig for å skape legitimitet og trygghet overfor overordnet departement. Men like viktig var det at KS2-vurderingene ga en korrekt og håndterbar økonomisk ramme internt i virksomhetene. Å planlegge slike store prosjekter er krevende; for strenge rammer hindrer gode og nødvendige tilpasninger, det er vanskelig å forstå hva løsningene egentlig vil bety i stort og innføringen av ny IT skjer i sammenheng med omgivelser som stadig er i endring og med nye rammevilkår.

Likevel snakker begge virksomhetene varmt om viktigheten av god planlegging, og ikke minst KS2-vurderingen. Selv om ikke alle x-faktorer kan være på plass i forkant av slike satsninger, vil en god planleggingsfase som inkluderer planer for gevinstrealisering, være skjerpene for å forstå og kartlegge føringer og variabler som vil virke inn på endringsprosjektet.

### **Prosjekt vrs linje er en organisatorisk balansekunst**

Å etablere prosjektet som egen enhet, var et godt grep i både UDI og SPK. Det ga grunnlaget for en forståelse om at prosjektene ikke bare handlet om å innføre en ny teknologisk løsning, men at dette dreide seg om utviklingen av virksomheten og tjenestene den leverer. Prosjektene støttet opp under virksomhetens strategiske målsettinger, og ble tett knyttet til linjen/forretningssiden. Ledere ble ansvarliggjort gjennom å måtte prioritere og ta stilling til det som kom fra prosjektet, og ganske raskt var prosjektene noe som angikk de fleste.

Men å ha slike prosjekter i hus over lang tid er en organisatorisk balansekunst som krever trygg og bevisst ledelse. På den ene siden må lederne gjennom sin atferd vise at prosjektet har nødvendig fokus og forankring, på den andre siden har lederne ansvar for daglig drift og de kjerneoppgavene som linjen utfører. Dette er et dilemma som ledere møter i praksis hver dag.

Det viktige da er at ledelsen er klar over disse utfordringene, og tar grep for å håndtere dem. Da toppledelsen i SPK ble klar over at det hadde utviklet seg en «vi-dem» forestilling, ble det tatt grep for bedre å koble prosjekt og linje. En del

mellomledere ble blant annet satt inn i roller som tilretteleggere ved implementering. I UDI deltok mellomledere i kontaktgruppen som ble et forum for informasjon og dialog mellom linje og program.

### **Et prosjekt skal også tilbake til linjen**

I både SPK og UDI sørget ledelsen for at overleveringen skulle gå så godt som mulig. I SPK var det utstrakt opplæring av medarbeidere, og prosjektet var i linjen over lengre tid i forbindelse med leveranser. I tillegg opprettet man innføringsansvarlig og implementeringsteam. Disse teamene besto av medarbeidere fra prosjektet og mellomledere fra linjen. Linjelederne fikk kjennskap til leveransene i forkant og fikk bidra til skreddersydd opplæring. I UDI etablerte man et sentralt innføringsprosjekt i EFFEKT og lokale innføringsprosjekter i avdelingene for å sikre en god overføring av løsningene fra prosjekt til linje. I UDI hadde man innføringsansvarlige som også i stor grad var mellomledere. Dette førte til at mellomlederne ikke ble passive mottakere, men involverte seg i effektiv utnyttelse av løsningene.

I UDI valgte ledelsen og prosjektet å benytte superbrukere som var særlig gode på løsningene. Her kunne medarbeiderne få bistand med en gang de sto fast. I enkelte av fagavdelingene i UDI hadde man også noen dedikerte opplæringsansvarlige. Disse ivret for løsningene og var bevisste på å fortelle hvorfor dette var så bra for medarbeiderne, i tillegg var de lette å spørre når den enkelte sto fast. I SPK hadde man også åpen telefonlinje mellom linje og prosjekt, og medarbeiderne ble oppmuntret til å ringe. På denne måten tok man brodden av noe av frustrasjonene ved leveranse. Dette ga medarbeiderne en følelse av at det blir tatt tak i feilene som meldes inn.

Hvordan overleveringen skjer fra prosjekt til linje kan løses ulikt. Det er imidlertid viktig at prosjektet samarbeider med toppledelsen/linjeledelsen i å utarbeide en plan for hvordan dette skal skje. Selv om mange medarbeidere har vært med å utvikle deler av løsningene, betyr ikke dette at det ikke er behov for utstrakt opplæring og for å se systemene i sammenheng. Gjøres denne prosessen godt, bidrar det til trygghet hos medarbeidere og til at løsningene brukes mest mulig effektivt. I UDI etablerte man også arenaer for erfaringsutveksling etter at løsningen var tatt i bruk i avdelingene. Her kunne ulike brukere av løsningen utveksle erfaringer og også ha dialog om bruk av løsningen og diskutere forbedringer med prosjektet. Dette har vist seg svært nyttig.

I virksomhetene vi har sett på, var ikke dette på plass fra begynnelsen av. Ledelsen oppfattet likevel etter noe tid at det var behov for bedre løsninger på prosessen med overlevering. Det ble derfor tatt grep, og disse trekkes fram som viktige og riktige. Det at det ble gjort noe i denne situasjonen, mener vi var av stor betydning og trygget og involverte ikke minst mellomlederne.

### **Modige og tydelige toppledere**

I våre samtaler med ledere og ansatte i de to virksomhetene, blir det fort klart at de to topplederne har spilt en avgjørende rolle i arbeidet med å initiere og forankre endringene. De har latt sin egen status og anseelse stå og falle på hvorvidt disse prosjektene skulle lykkes eller ikke. De har vært tydelige på mål

og retning for prosjektene, de har vært tydelige på prioriteringer og tatt en aktiv rolle som prosjekteiere. Og de har vært bevisste på hvordan deres *handlinger* som toppledere blir avgjørende for hvordan disse endringene forstås og tolkes.

### **God og bred lederforankring**

Mangel på ledelsesforankring blir ofte trukket fram som en viktig årsak til at IT-prosjekter mislykkes. I de to prosjektene våre, ser det ut til at de lykkes ganske godt med en bred og god forankring, spesielt blant ledere på de øverste nivåene. Dette gjøres i stor grad ved å ansvarliggjøre og involvere ledere fra dag en. Avdelingsdirektørene blir ansvarliggjort for at avdelingens behov i selve løsningene blir ivaretatt, de får et konkret ansvar for å identifisere områder og oppgaver i avdelingen hvor gevinster kan realiseres, og de har et særskilt ansvar for at leveransene blir rullet ut og tatt i bruk etter planene. Samtidig er det tydelig at avdelingsdirektørene *selv* ser behovet for å være proaktive og i forkant i slike prosjekter. Flere av dem har tidligere erfaring fra prosjekter hvor de kom inn for sent, og vet hva det betyr å leve med løsninger som ikke er optimale for avdelingens behov.

En slik bred involvering av lederne er nødvendig, og blir også trukket fram som et suksesskriterium i begge virksomhetene. Samtidig er en slik involvering krevende i den forstand at mye av tiden som brukes på endringsarbeid i disse virksomhetene, ser først og fremst ut til å dreie seg om oppfølging, styring og kontrollering. Mindre tid brukes på å skape oppslutning om endringsprosjektet, og jobbe bevisst med at slike endringer også krever endring av kultur. Et godt råd på veien vil derfor være å få på plass mer lederstøtte til de mellomlederne som fungerer som bindeledd mellom strategisk og operativt nivå.

### **De viktige mellomlederne**

At mellomledere har en viktig rolle for at endringer skal lykkes, er ikke ny viten. En studie av Ole Hope (2010) viser hvordan mellomlederes mottakelse og fortolkning av toppledelsens endringsforslag har direkte innvirkning på om endringene blir realisert eller ikke. Mellomlederne sitter på en unik makt. De har en kompetanse ledelsen er avhengig av for å få satt sin strategi ut i livet, det er de som kjenner prosessene og som til syvende og sist får virksomheten til å gå rundt.

Vårt inntrykk er at mellomlederne i vår kartlegging er bevisst sine ulike roller og oppgaver i endringsarbeidet. Samtidig er det en klar erkjennelse om at det har vært for lite tid og ressurser til å håndtere disse rollene slik de selv mener hadde vært best. I etterkant er det lett å se at virksomhetene i for liten grad tok inn over seg hva endringsprosjektet ville medføre av utfordringer for mellomlederne, og at de burde oppbemannet ledelseskapasiteten i denne perioden. Det var behov for økt kapasitet, men slike endringer genererer også en rekke nye oppgaver og krever en annen type ledelse enn daglig drift.

Likevel forteller mange mellomledere om hvordan de har tatt rollen som endringsledere, og da spesielt på individnivå. Da handler det om å informere og motivere, håndtere både sinne og usikkerhet og sette inn tiltak for den enkelte medarbeider for at endringen skal skje. Å fokusere på delmål og mindre leveranser, har vist seg å være viktig i endringsarbeid. Ofte er det endelige

målet i komplekse endringsprosjekter så stort, abstrakt og langt borte, at ansatte gir opp på veien. Da er det viktig med ledere som skjønner viktigheten av å være hands-on, skape oppslutning og synliggjøre «small wins» (Hennestad, 2012).

#### **Før det handler om å stå i det.....**

Selv om lederne vi snakket med er opptatt av å peke på gode grep og justeringer de gjør underveis, er det ingen tvil om at det viktigste suksesskriteriet er evnen til å stå i det og gjennomføre hele veien. «It's always showtime» skriver Hennestad i en artikkel om endringsledelse og kultur fra 2012, og mener med det at ledere må være bevisste på at handlinger har både en rasjonell og signaliserende side. Når ledere organiserer, gjør prioriteringer osv., sender de signaler som medarbeiderne igjen tolker, og som får innvirkning på hva og hvordan den enkelte medarbeider tenker og handler.

I begge virksomhetene har det blitt etablert en kollektiv forståelse av at dette handler om tid og om å la ting modnes, men likevel mobilisere og dytte på i riktig retning. Det handler om stayerevne - og det handler om å bygge stein på stein gjennom atferd og praksis som forsterker den endringskraften som allerede er tilstede.

I dag er det en klar erkjennelse av at endringer ikke kan vedtas, men skapes sammen av de ansatte i den kulturen og konteksten som er tilstede i en virksomhet. Også ledere, både i det offentlige og i det private næringsliv, er mer tydelige på *hva* som skal til for å lykkes med endringer. Administrerende direktør i NHO, Kristin Skogen Lund, sier i et intervju at *gjennomføringsevne* er nøkkelen til suksess i endringsarbeid. Hun bruker formelen «5–15–80» hvor gode planer og strategier utgjør 5 prosent, 15 prosent handler om en sterk posisjon og 80 prosent handler om gjennomføringsevne. Og sier at evnen til å gjennomføre er det som skiller gode ledere fra de mindre gode.

Gjennomføringsevne er definitivt en viktig lederegenskap, men handler like mye om en kollektiv bevissthet og praksis som vokser fram og forsterkes i en virksomhet (Hennestad, 2012). I de siste årene har det blitt gjennomført flere studier som ser på hvilke faktorer og konkret atferd som er avgjørende for å lykkes med å skape en kultur som frembringer ønskede resultater i en virksomhet. I følge Alimo-Metcalf et al. (2008) er *engasjement* en av de mest kritiske faktorene for gjennomføringsevne og resultatoppnåelse. Og det som igjen viser seg å være viktige faktorer for at medarbeiderne opplever engasjement, er at arbeidet er meningsfullt for de som utfører det og at ansatte opplever å gjøre fremskritt i meningsfullt arbeid (Amabile & Kramer, 2011). Dermed blir et viktig spørsmål hvordan ledere gjennom sin daglige ledelse kan tilrettelegge for økt engasjement.

## **5.2 Endringer handler også om endring av kultur**

«Kultur spiser strategier til frokost» er en kjent formulering av Drucker – og mange endringsprosesser havarer nettopp fordi kulturdimensjonen rolle ikke tas på alvor. Ofte anser man seg ferdig med endringen når nye strukturelle forhold er på plass. Vi har valgt å definere kultur som «*måten vi tenker og handler på her hos oss*». Så hvis en endringsprosess faktisk skal føre til endring i måten det

tenkes og handles på, må det også være oppmerksomhet rundt både verdier, handling og samhandling for å få kulturen til å dreie og etter hvert støtte opp under endringen. Spesielt når vi vet at endring av organisasjonskultur preges av treghet; den endrer seg langsommere enn omgivelsene ofte fordrer.

Vi får ikke inntrykk av at verken SPK eller UDI jobbet bevisst i starten med å endre kulturen som en del av endringsarbeidet. Likevel er det flere faktorer som vi vil peke på som vi mener har vært avgjørende nettopp for at de får til dette.

For det første handler begge endringsprosjektene om innføring av nye IT-løsninger, og som dermed «tvinger» medarbeiderne til å handle annerledes, altså en reell endring i arbeidsprosesser. Det kan virke som om det i en periode etterpå oppstår spenninger mellom den etablerte kulturen og de nye strukturene, spesielt i SPK hvor flere medarbeidere uttrykker misnøye med hvordan det nye systemet endrer for eksempel rolle- og tilgangsstyring. Samtidig er viktige verdier i SPK lojalitet og stå-på-vilje for at virksomheten skal lykkes, og dette ser ut til å gi drahjelp på en positiv måte. I UDI er arbeidet med gevinstrealisering med på å drive endringen gjennom.

I en endringsprosess må «måter å handle og tenke på», *omskapes* gjennom at de ansatte sammen skaper ny kollektiv praksis. For å få til det, hjelper det ofte med bred involvering og medvirkning av så mange som mulig; en kritisk masse som blir opinionsbærere av den nye måten å gjøre ting på. Både SPK og UDI hadde bred involvering av ansatte hele veien; først fra fag- og forretnings siden når det gjaldt selve utviklingen av løsningene, så etter hvert ved at mange ble involvert i implementeringsarbeidet, og nå i konsolideringsfasen ved at det er blitt etablert roller som superbrukere og endringsagenter.

Endringsarbeid handler også mye om å lede enkeltindivider på riktig vei. Hver enkelt ansatt må ta steget fra det kjente til å ta i bruk det nye, og her er det store individuelle forskjeller på hvor fort de ansatte klarer å bryte løs og finne veien. Ofte vil gode visjoner eller tydelige mål for hva denne endringen skal føre til i stort, være viktig for den enkelte. Og ikke minst å få tak i hva endringen innebærer av nytte og gevinster i smått. Å synliggjøre «what's in it for me» er noe som kan få ansatte til å forplikte seg i positiv retning. I en slik overgangsfase, som gjerne kalles *liminal*, opplever ansatte at «det gamle ikke har opphørt og det nye ikke har blitt til». Dette er en fase hvor mulighetsrommet åpnes, men også hvor frustrasjon og motstand kan bre seg. Ofte vil denne fasen kreve klok, nær og utholdende ledelse. Å kunne møte den enkelte der de er, synliggjøre delmål og små forbedringer, oversette visjoner til ny praksis og sette tydelige krav, er lederegenskaper som er helt avgjørende for at de ansatte er med på å befeste den nye praksisen. Dette er lederatferd som vi ser i både SPK og UDI, og vi mener dette har vært viktig for å lykkes.

### **Hva er det ved UDIs og SPKs kultur som kan forklare at endringene lykkes?**

Det er nok flere trekk ved de etablerte organisasjonskulturene i UDI og SPK som har muliggjort endring og dreining mot nye måter å jobbe på. For det første har både SPK og UDI vært gjennom større endringsprosjekter før. UDI er spesielt vant til endringer. Antallet ansatte i UDI svinger med antall asyl- og

oppholdssaker. Ved ansettelse, er lederne tydelig på at dette er noe medarbeiderne må kunne forholde seg til. Endringer er altså ikke uvanlig i UDI. I SPK har arbeidsstyrken vært mer stabil. Samtidig sies det at man har et IT-miljø som er vant til å håndtere endringer. Dette er et utviklingsmiljø som også ledet an i arbeidet med Perform. SPK beskrives som et sted der jobben blir gjort, der det er stor grad av åpenhet og der det er lov å gjøre feil. Toppledelsen i UDI var også opptatt av åpenhet. Dette fikk vi også bekreftet i medarbeiderintervjuene. Ansatte var bekvemme med å si hva de mente; være seg negative eller positive tilbakemeldinger. En åpen kultur preget av prøving, læring og justeringer, ga støtte til endringsprosjektene underveis.

### **Jobben med å etablere en kultur preget av kontinuerlig forbedring**

UDI satte arbeidet med gevinstrealisering i system allerede fra starten av, og dette ser ut til å ha vært en viktig driver for endringen. En tidlig erkjennelse i arbeidet med å realisere gevinster fra EFFEKT-løsningene, var at det ikke er mulig å isolere gevinstene fra de enkelte endringsprosjektene. I dag er UDI mer opptatt av å se på det totale gevinstbildet enn å regne på det enkelte prosjekts bidrag. For å understøtte gevinstarbeidet i stort, har UDI innført flere tiltak og aktiviteter, som for eksempel lean. Lean er en metodikk som fokuserer på å eliminere sløsing. Sentralt i denne tenkningen er det å skape merverdi med mindre innsats av ressurser. I UDI har innføringen av lean blitt positivt mottatt, og mange ledere og medarbeidere opplever at metodikken har vært en god metode for å finne nye gevinster, også de som følger av EFFEKT-løsningene. UDI mener også at lean-metodikken har fungert nyttig for å strukturere måten de driver endringsledelse på.

Mange virksomheter, både offentlige og private, har implementert lean i sitt arbeid med effektivisering. Tanken er å utvikle en organisasjonskultur med fokus på kontinuerlig forbedring. En slik kultur kjennetegnes av ansatte som er opptatt av å forbedre egne arbeidsprosesser som en del av arbeidet med å videreutvikle virksomheten. Erfaringene så langt viser at lean fungerer godt som tiltak for å effektivisere enkeltstående forbedringsprosjekter innenfor en begrenset del av virksomheten, men at den store bøygen med lean er å få til et varig fokus på kontinuerlig forbedring i hele virksomheten.

SPK har bestemt at 2012 skulle være et konsolideringsår hvor oppmerksomheten er rettet mot feilretting og forbedring av løsningene. Det blir derfor spennende å se hvordan de nå setter i gang arbeidet med å optimalisere bruken av løsningene og realisere gevinster.

### **Store utviklingsprosjekter krever endringskompetanse**

I en undersøkelse gjennomført av konsultantselskapet AS3 i 2012 blant 150 av deres kunder, sier 73 % av lederne i utvalget at de ikke har nådd, eller delvis har nådd, sine mål med tidligere endringsprosesser. Undersøkelsen bekrefter også at så mange som 80 % av de spurte lederne, mener at de kommer til å møte ytterligere endringer de nærmeste årene. Dette er antagelig ikke tall som overrasker noen. De fleste ledere, både i det private og i det offentlige, utøver i dag sitt lederskap i visshet om at «endringer er det eneste konstante». Mange ledere snakker om at det å lede endringer anses som et viktig konkurransefortrinn, og så mange som 87 % (samme undersøkelse) mener at

ledernes evne til å håndtere mennesker i endring er en avgjørende suksessfaktor.

Samtidig viser også undersøkelsen fra AS3 at så mange som 85 % av topplederne som var med i utvalget, mener at lederne i egen virksomhet ikke er gode nok i endringsprosesser. Også medarbeiderundersøkelsen i staten for 2012 viser nedslående resultater for hvordan ansatte opplever omstillings- og endringsprosesser. Nesten halvparten av de spurte oppgir å ha vært berørt av virksomhetsinterne organisasjonsendringer i løpet av de siste tre år. 3 av 10 er uenig i at endringsprosessene har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten. Dette til tross for at mange av medarbeiderne, nær 7 av 10, forstår behovene for at endringene gjennomføres i egen organisasjon. Mange medarbeidere oppfatter at de ikke har mulighet til å påvirke endringsprosessene. Oppfatningene er også delte om hvorvidt de ansatte har fått tilstrekkelig med tid til å bidra i gjennomføringsprosessene. Kun 22 % av respondentene er enig i at endringene har gitt større arbeidsglede.

Det store paradokset er at selv om virksomheter erkjenner at ledelse er viktig i endringsarbeid, og at endringer i dag er en del av virksomheters hverdag, så hører vi sjelden om virksomheter som setter temaer knyttet til endringsledelse, endringskultur eller endringsberedskap på agendaen. Det kan virke som om kunnskap og kompetanse knyttet til å lede endringer blir sett på som en «taus» og implisitt type kunnskap, som alle tror de andre lederne behersker.

Heller ikke i UDI eller SPK har det vært påfyll til ledere for bedre å kunne møte utfordringene som kom. Ledere har i liten grad deltatt på kurs eller lignende om temaet endringer. De som imidlertid har fått noe opplæring, sier at dette har vært nyttig. Dette er et område Difi mener kunne vært løst bedre i UDI og SPK, og har i noen grad blitt tatt tak i lengre ut i prosjektene eller arbeides med nå blant annet i HR-avdelingene. En lærdom for andre ville være å styrke endringskompetansen i forkant av og underveis i store utviklingsprosjekter.

### **5.3 Store endringsprosjekter skaper ringer i vann**

Et viktig spørsmål i dette prosjektet har vært om det er forskjell på å lede store endringsprosjekter hvor IT utgjør en vesentlig del - versus det å lede andre typer endringsprosjekter?

Det har vært interessant å se at ledere har svart ganske forskjellig på dette spørsmålet. Noen mener nei, det som kreves av ledelse i digitale endringsprosjekter er den samme type ledelse som kreves i alle endringsprosesser. Andre derimot, er veldig tydelig på at nye IT-løsninger i seg selv er en så kraftig driver, at både kompetansen som kreves av ledere og nødvendige tiltak som kan muliggjøre gevinstuttaket, gjør digitale endringsprosjekter til noe annet.

De har nok rett begge gruppene; avhengig av hvordan de definerer og forstår *det å lede endringer*. Når det gjelder å få på plass forankring, eierskap og skape oppslutning om mål og delmål, er det antagelig små forskjeller. Men vi ser at IT-prosjekter i dag krever en ny digital lederkompetanse som handler om å se mulighetene (og utfordringene!) i hvordan teknologien i seg selv er en

endringskraft. Digital kompetanse er ikke nødvendigvis teknologisk kompetanse, men handler mer om kompetanse og forståelse av hva som skal til for å gå *fra* det tradisjonelle *til* det digitale i egen virksomhet. Ledere må ha en grunnleggende forståelse av hva innføringen av IT-løsninger gjør med data og informasjon i en virksomhet, hvordan arbeidsprosesser endres og oppgaver flyttes, og hvordan IT kan forskyve maktforhold internt. Ikke alle ledere har denne kunnskapen, og da er det viktig at ledere skaffer seg nettverk og allierte. Hvis de ikke selv forstår eller tør å ta steget inn i det nye digitaliseringsparadigmet, må de finne støttespillere som kan, vil og evner. Digitalisering er innovasjonsledelse, og innebærer at det må arbeides aktivt med å fornye og utvikle organisasjonen i alle ledd. Ledere trenger derfor å skjønne teknologiens potensiale som et verktøy for kunnskapsdeling og læring i organisasjonen.

Det er i hvert fall ikke tvil om at SPK og UDI har lært og endret seg mye gjennom Perform og EFFEKT. De har bygget stein på stein med nye tiltak og aktiviteter for å understøtte endringsprosessen. Både UDI og SPK har jobbet med klarspråk - og fått pris for dette. De har iverksatt lean-metodikk, og systematisert arbeidet med gevinst- og effektiviseringsarbeidet ytterligere. Dette vet vi også er tilfellet i for eksempel Mattilsynet og Skatteetaten som også kan vise til vellykket digitaliseringsarbeid. Store digitale endringsprosjekter ser ut til å få snøballen til å rulle. Det skapes et vindu i virksomheten som gjør det mulig å iverksette nye tiltak for å skape kontinuerlig forbedringer i alle ledd. Vellykkete digitale prosjekter lager ringer i vann og er en driver for videre utviklingsarbeid - synes det som. Sett i lys av en slik utvikling ser det ut til å følge gevinster i kjølvannet av store digitale endringsprosjekter.



## 6 Suksesskriterier

«Strategier er ikke noe virksomheter har, men noe de ansatte utøver»

Jarzabkowski et al. (2007)

### Hva mener vi med suksesskriterier?

Begrepet suksesskriterier brukes gjerne om kriterier som er avgjørende for å lykkes med det vi har planlagt. Ofte er dette kriterier som defineres i forkant - og om mulig bør de da være målbare. Også UDI og SPK hadde klare formeninger om hva som ville være suksesskriterier for at de skulle lykkes med Perform og EFFEKT. Men vårt inntrykk er at det er flere suksesskriterier som det kanskje ikke ble planlagt med fra starten av, men som har dukket opp underveis i prosessen - og som har vist seg som positive drivere eller kanskje til og med som nødvendigheter i endringsprosjektene.

Hvordan muligheter og utfordringer som oppstår i «endringsrommet» blir forstått og ledet, kan fort bli avgjørende for om en virksomhet lykkes eller ikke. Derfor har det vært viktig for oss å reflektere og skue bakover på endringsprosjekter som er avsluttet eller er i slutfasen. Og det har vært viktig for oss at de aktørene som selv har vært en del av endringen, kan fortelle hva de opplever som suksesskriterier.

Suksesskriterier blir i dette prosjektet forstått som *summen av de kunnskaper, ferdigheter og holdninger* som skal til for å lykkes. Noen av suksesskriteriene har helt klart vært kontekstavhengige, mens andre mener vi er mer generiske – og handler om valg som ble tatt, oppslutning som ble skapt og evne til å gjennomføre endringene hele veien. Dette er grep vi mener andre kan lære av. Nedenfor har vi forsøkt å sette opp en uprioritert liste over suksesskriterier som vi mener også andre kan dra nytte av:

#### 1. Toppleder og ledergruppen må gå foran

Toppledere må vise at de tør og tror på det de skal gjennomføre. Å være tydelig på viktigheten og hva dette medfører i forhold til prioriteringer, er viktige signaler for de ansatte.

#### 2. Strategisk arbeid opp mot overordnet departement er alfa og omega

Ressurser, forståelse og trygghet i overordnet departement må til. Etaten må gjerne ta ansvar for at det utvikles gode dialoger oppover, men til syvende og sist er det departementets ansvar å sørge for nødvendig digital og strategisk kompetanse for å sikre god og effektiv styring av store endringsprosjekter.

#### 3. Endringsprosjekter trenger klare mål og visjoner

Det må styres mot tydelige mål. Mål og visjoner er viktig som drivere internt, og ledere må synliggjøre hvordan løsningene bidrar til å nå målet. Mål motiverer.

#### 4. Forankring fra topp til bunn må skapes

Lederforankring er viktig og nødvendig, og forankringen må skje bredt i hele virksomheten. Ledere på alle nivå må skjønne sin rolle som oversettere av mål og strategier slik at medarbeidere får eierskap til målet og meningen.

### **5. Store IT- og utviklingsprosjekter bør legges utenfor linjen**

Store utviklingsprosjekter bør ligge utenfor linjen i egen enhet. Dette gir topplederforankring og oppmerksomhet på virksomhetens kjerneoppgaver, og skaper mekanismer for at fag/forretning og IT kobles bedre sammen i utviklingsprosessen. Prosjektet må bemannes med kompetente og motiverte medarbeidere.

### **6. Det må bygges stein på stein**

«Dolphins, not whales», ga OECD som råd i 2001, i sitt *Policy Brief Avoiding large government IT failures*. Underforstått som at IT-prosjekter lykkes bedre når de deles opp og utvikles i mindre og smidige modulbaserte løsninger.

### **7. Ansvar og planer for overlevering til linjen må være klare og godt forankret**

Det må planlegges og forberedes for overlevering til linjen. Ansvar må plasseres, og intern bistand for implementering må etableres. Ledere må ha oppmerksomhet på at dette er en sårbar fase. Ledere må være «hands-on» for å motivere, involvere og skape trygghet for at medarbeidere klarer å ta løsningene i bruk slik som tenkt.

### **8. God opplæring i nye systemer er nødvendig, men opplæringen må også ha oppmerksomhet på å sette virksomheten i stand til å gjennomføre endringen**

Målrettet opplæring som gir kontinuerlig forbedring og læring i å utnytte løsningene på best mulig måte, er viktig. Samtidig må virksomheter i større grad ha oppmerksomhet på kompetansepåfyll som gjør medarbeidere og ledere i stand til å forstå og stå i endringsprosesser. Seminarer eller kurs om endringsledelse og endringsarbeid, er med på å skape intern endringskapasitet.

### **9. Endringer krever endring av kultur**

I virkeligheten er det gjerne slik at store endringer avløses av nye endringer. Derfor må ledere være bevisste på hva som understøtter endringer. Å bygge endringsberedskap handler om å øke virksomhetens kapasitet til å gjennomføre endringer samtidig som daglig drift ivaretas. Ved å være tydelig på hva endringskulturen er og hvordan den påvirker, kan kulturen bli en viktig driver for å lykkes.

### **10. Gjennomføringsevne er en viktig lederkompetanse**

Alle ledere har et ansvar og en rolle i store endringsprosjekter, og som innebærer ledelse på strategisk og operativt nivå. Spesielt er mellomledere viktige som bindeledd, oversettere, meningsformere og kaosbuffer. Å sørge for at ledere har kapasitet og kompetanse til å *drive og lede* endringene riktig vei over lengre tid, er avgjørende for å lykkes.

## Referanser

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). *The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and well-being at work: A longitudinal study*. The Journal of Health Organization and Management, 22, 6, 586 – 598.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2011). *The Power of Small Wins*. Harvard Business Review, May, 70-80.
- Feldman, M.S. (2002). *Organizational Routines as a Source of Continuous Change*. Organizational Science, 11, 611- 629.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. Strategic Management Journal, 12, 443 - 448
- Hennestad, B. (2002). *Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer*. Magma, 3.
- Hennestad, B. (2009). *Endringsledelse i endringssituasjonen*. Magma, 1.
- Hennestad, B. (2012). *Endringsledelse og sticky culture*. Magma, 8, 59 - 67
- Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives* (Ph.d.thesis). Norges Handelshøyskole, Bergen. ISBN 8240502164, 9788240502164
- Jansen, A. & Berg-Jacobsen, I. (2011). *Styring av den elektroniske forvaltning i Norge – en tilstandsrapport. En undersøkelse av departementenes vektlegging av samhandling og samarbeid i sin IT-styring*. Senter for rettsinformatikk, Universitetet i Oslo, Oslo. ISBN 8272261332, 9788272261336
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, mars–april, 59 - 67
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics, Concepts Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Changes*. Human Relations, 1, 2 - 38
- Rambøll Management Consulting Norge. (2012). *IT i praksis 2012*.
- Saksvik, P.Ø., Nytrø, K. & Danielsen, S. (2008). *Sunn endring i organisasjoner*. Tidsskrift for norsk psykologforening, 45, 295 - 300
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. Organizational Science, 13, 567 - 582
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. Academy of Management review, 20, 510 – 540.

Øyum, L., Andersen, T.K., Buvik, M.P., Knutstad, G.A., Skarholt, K.(2006).  
*God ledelsespraksis i endringsprosesser*. Nordisk Ministerråd. ISBN 82-7609-182-2.

## VEDLEGG 1: INTERVIUGUIDE FOR LEDERE

### Om bakgrunn og formål med prosjektet

Målet for dette prosjektet «**Suksesskriterier ved ledelse av digitale endringsprosesser**» er å **identifisere suksesskriterier** og **formidle råd om god lederadferd og lederpraksis** ved digitale endringsprosesser. Dette er endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen. Endringsledelse i denne sammenhengen forstås som det ledere **konkret gjør** for å lede ansatte og organisasjonen gjennom endringen og sørge for at endringen blir implementert.

### **Innledningsvis er vi opptatt av å få din beskrivelse av den digitale endringsprosessen du har vært med på:**

- Hvordan vil du beskrive endringen? (bakgrunn, intensjon, tidsaspekt)
- Hva er oppnådd? (gevinster)
- Hva er din rolle/ansvaret i denne endringen?
- Hvordan skiller IT-endringer fra andre endringer slik du ser det?

Vi er altså på jakt etter **dine** meninger og opplevelser av hva som har virket positivt i **din** ledelse av endringsprosessen, og ønsker og utforske det ved å spørre åpent.

Vår antagelse og vårt utgangspunkt er at ledere har et sett med virkemidler og verktøy som de kan benytte seg av i ledelsen av endringsprosesser. Basert på faglitteratur om organisering og ledelse, vurderer vi følgende som relevante virkemidler og verktøy som ledere kan bruke:

1. Strategi, mål og visjoner
2. Organisering og styring
3. Ledelse
4. Medarbeidere
5. Arbeidsprosesser
6. Kompetanse
7. Kultur

Vi har valgt å utdype de ulike punktene under. Vi forventer ikke at du skal svare på alle disse, men vi vil gjerne ha din vurdering av hvilke du mener **du har jobbet aktivt med, på hvilken måte du har gjort det – og hvilken effekt du mener det har hatt.**

- **Strategi, mål og visjoner.**
  - Hva slags rolle har strategi, mål og visjoner spilt i endringen?
- **Organisering og styring av endringsprosessen**
  - Hvordan er endringen organisert (prosjekt-, program-, porteføljestyling, fag/it)?
  - Hva har vært viktig i styringen av endringsprosessen?

- **Ledelse**
  - Hva har vært ledernes viktigste oppgaver i endringsprosessen?
  - Hva slags roller og funksjoner har ledere på ulikt nivå hatt i denne endringen?
  - Har endringen påvirket utøvelsen av ledelse og samspillet mellom ledere?
  
- **Medarbeidere**
  - Hvordan har medarbeiderne vært involvert og blitt benyttet i endringsprosjektet?
  - I hvilken grad har endringene påvirket og utviklet medarbeiderrollen og samspillsferdigheter i organisasjonen?
  - Hvordan sikrer dere at medarbeidere gjør ting på nye måter?
  
- **Arbeidsprosesser**
  - Hvordan har dere jobbet med å utvikle arbeidsprosesser?
  - Hvordan har endringer i arbeidsprosessene blitt implementert i virksomheten?
  
- **Kompetanse**
  - På hvilke områder medførte endringen behov for ny kompetanse?
  - Hva har blitt gjort for å fylle kompetansegapet på ulike områder?
  
- **Kultur**
  - Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen og styrkene ved denne før og etter endringen?

#### **Avslutning**

- Er det noe vi ikke har snakket om underveis som du mener har vært viktig i ledelsen av denne endringen?

## Referanseark for Difi

<b>Tittel på rapport:</b>	Å lede digitale endringsprosjekter – hva er suksesskriteriene?
<b>DIFIs rapportnummer:</b>	2013:5
<b>Forfatter(e):</b>	Anette Kristiansen, Anne Kristine Hanevold, Ellen Linde, Siw Anita Vik
<b>Evt. eksterne samarbeidspartnere:</b>	Difis faglige råd på ledelse
<b>Prosjektnummer:</b>	13-18
<b>Prosjektnavn:</b>	Kartlegging av ledelse i endringsprosjekter
<b>Prosjektleder:</b>	Siw Anita Vik
<b>Prosjektansvarlig avdeling:</b>	Avdeling for ledelse og organisering
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	
<b>Resymé/omtale:</b>	<p>God ledelse og lederforankring er viktig for å lykkes med digitale endringsprosjekter, men hva betyr dette i praksis? Hva gjør ledere på ulikt nivå i en virksomhet for å drive og lede en endring?</p> <p>Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har gjennom dypdykk i Perform-prosjektet i Statens Pensjonskasse og EFFEKT-programmet i Utlendingsdirektoratet (UDI) kartlagt hva som har vært suksesskriterier i ledelse av disse prosjektene. Kartleggingen viser at tydelig ledelse fra toppen med klare prioriteringer, bred forankring internt og opp mot overordnet departement, klare mål og visjoner for endringsprosjektet, klart ansvar og planer for overlevering til linjen er noen av de viktige strategiske grepene for å støtte opp under endringsprosessen. Samtidig viser kartleggingen at det er helt avgjørende at endringen blir <i>ledet og drevet</i> i det daglige, og at spesielt mellomlederne har en viktig rolle som bindeledd, oversettere, meningsformere og kaosbuffer. Gjennomføringsevne og det å ha kontinuerlig oppmerksomhet på endringsprosessen, blir en viktig kompetanse for ledere.</p>
<b>Emneord:</b>	Ledelse, lederatferd, endringsledelse, digitalisering, prosjekt vrs linje, medarbeidere, forankring, strategisk, suksesskriterier, organisasjonskultur, gjennomføringsevne
<b>Totalt antall sider til trykking:</b>	55
<b>Dato for utgivelse:</b>	12. mars 2013
<b>Utgiver:</b>	<b>DIFI</b> Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no