



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet

Hvilken rolle spiller mellomledere i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor?

Kristin Kanstad

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi. BED-3910, mars 2023

Forord

Denne oppgaven markerer fullføringen av min MBA i strategisk ledelse og økonomi ved Handelshøyskolen, UiT Norges arktiske universitet.

Temaet for oppgaven har vært innovasjon i offentlig sektor. Effektivisering av offentlig sektor er en nødvendighet og et veldig dagsaktuelt tema i dagens samfunn. Det har vært et veldig interessant og spennende tema å fordype seg i. Temaet er svært relevant for egen arbeidssituasjon og jeg har lært mye underveis som jeg håper jeg klarer å ta i bruk på min vei videre.

Jeg ønsker å takke min veileder Petter Gullmark for uvurderlig hjelp på min ferd. Bestandig tilgjengelig for diskusjoner, utømmelig kunnskap om innovasjon og evig tålmodig. I tillegg vil jeg også takke mine informanter for at de stilte opp og brukte av sin tid til å dele på sine erfaringer og tanker.

Jeg vil også takke familie, venner og kolleger for all støtte, interessante diskusjoner og gode innspill.

Mamma og pappa, denne er for dere.

Kristin Kanstad

Tromsø, 1. mars 2023

Sammendrag

Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) som ble initiert i 2015 er en av mange initiativ for å effektivisere offentlig sektor. Det har vært og er fortsatt et stort behov og fokus på dette. Ved UiT Norges Arktiske Universitet ble svaret på kravene om økt effektivitet Adm2020-prosjektet. Prosjektet resulterte våren 2019 i en omfattende omorganisering ved UiT som har berørt de fleste ansatte. Det ble opprette flere nye fellestjenester og både oppgaver og ressurser ble flyttet oppover i organisasjonen.

Omorganisering krever vanligvis innovative grep og innovasjon og entreprenørskap i det private næringslivet har vært et mye utforsket tema. De siste tiårene har det også vært en økt interesse for innovasjon i offentlig sektor. De fleste studier har vært fokusert på toppledelse og det private næringsliv som kontekst, jeg har derfor valgt å fokusere på en mellomleders rolle i en stor omorganiseringssprosess i offentlig sektor.

Formålet med denne oppgaven har vært å se nærmere på innovasjon i offentlig sektor ved å bruke UiT og Adm2020- prosjektet som case. For å belyse problemstillingen er det utført en kvalitativ studie hvor det er brukt teori om innovasjon, barrierer og dynamiske kapabiliteter. Det ble gjennomført 5 dybdeintervju av mellomledere ved UiT og det ble hentet inn dokumenter for bakgrunnsinformasjon.

Det ble gjort flere spennende funn hvor mye bekrefter eksisterende teori, men i en annen kontekst. Funnene viser at mellomledere i offentlig sektor innehar dynamiske kapabiliteter og at disse arter seg som; 1) endringskompetanser, 2) entreprenørielle ferdigheter og 3) samarbeidsferdigheter. I tillegg ble det observert barrierer for innovasjon som bestod av 1) organisatoriske barrierer og 2) prosjektrelaterte barrierer. Min studie viste også at mellomlederen brukte de dynamiske kapabilitetene til å forsere barrierene og minske motstand mot endring hos sine ansatte.

Mellomlederne har en viktig rolle i omorganiseringssprosesser og ved å være bevist på de barrierer som kan oppstå og på hvilke evner som kan bidra til å forsere barrierene, kan man sørge for en best mulig implementering av endringene.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Innhold	iii
Figurer	v
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål:	4
1.3 Oppgavens oppbygning	5
2 Teori	6
2.1 Innovasjon	6
2.1.1 Forskjellige typer innovasjon	7
2.1.2 Innovasjonsprosessen	8
2.2 Innovasjon i offentlig sektor	9
2.2.1 Barrierer for innovasjon	11
2.3 Dynamiske kapabiliteter	12
2.3.1 Dynamiske kapabiliteter hos ledere	13
2.4 Mellomledere og dynamiske kapabiliteter	14
2.5 Oppsummering av teori	14
3 Metode og forskningsdesign	16
3.1 Forskningsfilosofi.....	16
3.2 Forskningsdesign.....	17
3.2.1 Kvalitativ metode	17
3.2.2 Casestudier	17
3.2.3 Universitets- og høyskolesektoren	18
3.2.4 Casebeskrivelse - UiT Norges arktiske universitet (UiT)	18

3.2.5	Analyseenhet Adm2020-prosjektet	20
3.2.6	Adm2020 prosessen	20
3.3	Datainnsamling	21
3.3.1	Semistrukturerte dybdeintervjuer	21
3.3.2	Utvalg av informanter	22
3.3.3	Analyse av data	23
3.3.4	Dokumentanalyser	24
3.4	Validitet og reliabilitet	24
3.4.1	Validitet	24
3.4.2	Reliabilitet	25
3.5	Etiske refleksjoner	26
4	Presentasjon av datamaterialet	28
4.1	Barrierer for endring	28
4.1.1	Organisatoriske barrierer	28
4.1.2	Prosjektrelaterte barrierer	30
4.2	Dynamiske kapabiliteter av mellomledere	32
4.2.1	Endringskompetanser	32
4.2.2	Entreprenørielle ferdigheter	34
4.2.3	Samarbeidsferdigheter	35
4.3	Anvendelse av de dynamiske kapabilitetene	36
4.3.1	Organisatoriske barrierer og dynamiske kapabiliteter	37
4.3.2	Prosjektrelaterte barrierer og dynamiske kapabiliteter	38
4.4	Oppsummering av empiriske funn	39
5	Analyse og drøfting	41
5.1	Analyse	41
5.2	Hva er dynamiske kapabiliteter hos mellomledere?	41

5.2.1	Endringskompetanser	42
5.2.2	Entreprenørielle ferdigheter	43
5.2.3	Samarbeidsferdigheter.....	44
5.2.4	Oppsummering av forskningsspørsmål 1	45
5.3	Hvordan påvirker dynamiske kapabiliteter hos mellomledere implementeringsprosessen av en innovasjon?.....	45
5.3.1	Oppsummering forskningsspørsmål 2.....	47
6	Oppsummering og konklusjon	48
6.1	Oppsummering og konklusjon.....	48
6.2	Teoretiske implikasjoner	49
6.3	Praktiske implikasjoner	49
6.4	Begrensninger.....	50
6.5	Forslag til videre forskning.....	51
7	Referanser.....	52
8	Vedlegg	54

Figurer

Figur 1	Innovasjonssirkelen (Kahn, 2018).....	8
Figur 2.	År for publikasjon av artikler inkludert i en systematisk review artikkel om barrierer i offentlig sektor (Cinar et al., 2019).....	11
Figur 3	Fremstilling av datamaterialet	24
Figur 4	Dynamiske kapabiliteter av mellomlederens rolle i innovasjonsprosessen.....	28

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Ved stortingsvalget i 2013 fikk ikke den sittende rødgrønne regjeringen fornyet sitt mandat og en koalisjonsregjering mellom Høyre og Fremskrittspartiet (FrP), med Kristelig Folkeparti og Venstre som støttepartier tok over. En av FrPs kampsaker da de var i opposisjon var at økningen i byråkrati og offentlig administrasjon måtte stoppes og helst også reduseres. Det ble programfestet i den nye regjeringsplattformen at det skulle «avbyråkratiseres» i det offentlige (Aftenposten.no, 2017).

I 2015 ble avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) innført med mål om å effektivisere bruken av fellesskapets ressurser. Kravet om effektivisering omfattet all statlig virksomhet som mottar driftsbevilgninger over statsbudsjettet, inkludert universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner. I praksis skulle reformen gi insentiver til mer effektiv statlig drift ved å kutte ned på driftsbevilgningene til de statlige virksomheter med 0,5% per år.

«For å oppnå en varig effekt må tiltakene være en del av en planlagt prosess. Regjeringen vil derfor la dette inngå som en fast del av budsjettarbeidet framover. Reformen vil stimulere forvaltningen til å avbyråkratisere og bruke ressurser mer effektivt også i årene framover.» (Stortinget.no, 2015).

De ønsket strukturreformer med den hensikt å utnytte ressursene bedre og at det etter en omstillingsfase ville kunne hentes ut endringsgevinster i form av økt effektivitet.

På bakgrunn av disse krav om effektivisering og etter en lengre kartleggingsprosess, oppstod prosjektet Adm2020 ved UiT Norges Arktiske Universitet (UiT.no, 2015). Adm2020 skulle, i tillegg til å nå de overordnede målene i strategien til UiT «Drivkraft i Nord», være den kartleggings og omorganiseringsprosessen UiT trengte for å innfri effektiviseringskravene (UiT.no, 2015). Våren 2019 resulterte Adm2020-prosjektet i en omfattende omorganisering av flere arbeidsområder ved UiT som har berørt de aller fleste ansatte, enten via direkte omorganisering, endring av oppgaver eller at man måtte løse oppgaver via andre linjer enn

tidligere. I hovedsak og kort forklart ble både oppgaver og ressurser flyttet oppover i systemet/hierarkiet og samlet i fellestjenester.

Jeg jobber selv ved UiT og har vært en del av omorganiseringsprosessen Adm2020. Dette er noe av grunnlaget for at jeg syntes dette er et veldig interessant tema å se nærmere på, i tillegg til en nysgjerrighet til hva som gjør en slik prosess vellykket, eller ikke, i en stor offentlig organisasjon.

Omorganisering krever vanligvis innovative grep (Gullmark, 2021). Innovasjon kan defineres på mange forskjellige måter og kan romme mange elementer. For denne oppgaven vil jeg bruke definisjonen fra Walker, Avellaneda, og Berry (2011) «*En prosess hvor nye ideer, mål og praksiser er skapt, utviklet eller gjenoppfunnet, og som er ny for den enheten som skal ta det i bruk*» .

Det finnes også mange forskjellige typer innovasjon og de kan deles inn i mange kategorier, men det finnes to hovedkategorier som går igjen. Disse er produkt- eller tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon som omfatter både administrative prosesser og teknologiske prosesser (Crossan & Apaydin, 2010)

Innovasjon og entreprenørskap i det private næringsliv har vært et aktuelt tema gjennom mange tiår som er forsket mye på (Crossan & Apaydin, 2010). Uten nyskaping og konkurransefordeler i forhold til konkurrentene er det en reell fare for at bedriften går konkurs. I privat sektor kan derfor innovasjon være en nødvendighet for overlevelse. I privat sektor er innovasjon ofte knyttet til produktutvikling og inntjening, og dette er kanskje det vanligste å tenke på når man hører ordet. Innovasjon i offentlig sektor har derimot vært mindre utforsket, da det ofte arter seg noe annerledes enn i privat sektor hvor resultatet ofte handler om økt inntjening.

De siste tiårene har det derimot vært økt interesse for innovasjon i offentlig sektor (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Gullmark & Clausen, 2023). Litteraturen har undersøkt hvordan man kan legge til rette for innovasjon i offentlig sektor, hvordan den er forskjellig fra innovasjon i privat sektor og hvordan den arter seg (Boye, Risbjerg Nørgaard, Tangsgaard, Andreassen Winsløw, & Østergaard-Nielsen, 2022). I offentlig sektor handler innovasjon

mindre om nye produkter og inntjening, og mer om ny organisering, nye prosesser og rutiner og nye verktøy for å utføre arbeidet (Gullmark, 2021).

Min studie tilbyr en ytterligere innsikt i innovasjon i offentlig sektor. Tidligere forskning viser at organisasjoner i offentlig sektor, slik som for eksempel universiteter, er mer innovative enn deres rykte (Torfing, 2019). Flere studier viser at innovasjon i offentlig sektor skjøt fart ved introduksjonen av New Public Management (NPM) reformer (De Vries et al., 2016). I det siste har slike tilnærminger som New Public Governance og samskapning vært kritiske for å forsterke fokuset på innovasjon i offentlig sektor (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019).

Det er mange faktorer som påvirker innovasjon i offentlig sektor. Disse kan ha både en fremmende og en hemmende effekt (Cinar, Trott, & Simms, 2019). Det er i hovedsak fire typer barrierer i offentlig sektor. Det er organisatoriske barrierer, interaksjon-spesifikke barrierer, barrierer i selve innovasjonsprosessen og kontekstuelle barrierer. Faktorer som beskrives som barrierer virker i hovedsak hemmende på innovasjonsprosessen, men kan også virke fremmende om man er oppmerksom på dem (Cinar et al., 2019).

Selv om det er økende mengde litteratur på området innovasjon i offentlig sektor er det fortsatt mange områder som ikke er tilstrekkelig belyst (De Vries et al., 2016). I litteraturen etterlyses det generelt mer forskning på feltet, både for å gå mer i dybden på enkeltfaktorer og for å se mer på interaksjoner mellom de faktorer som identifiseres som relevante for hvordan innovasjon foregår i offentlig sektor (Cinar et al., 2019; De Vries et al., 2016).

Mye av litteraturen på selve innovasjonsprosessen viser at overaskende mange studier på feltet ikke rapporterte hverken mål eller resultat (De Vries et al., 2016). En innovasjonsprosess kan deles opp i flere faser. En av de vanligste måtene er å dele det opp i initierings/idefasen, utviklingsfasen, implementeringsfasen og i avslutnings/driftsfasen (Cinar et al., 2019; De Vries et al., 2016). Det er utført mest forskning på utviklingsfasen og det er mindre fokus på de andre fasene i innovasjonsprosessen (De Vries et al., 2016).

I tillegg er de fleste studier fokusert på toppledelse og/eller politisk ledelse i innovasjonsprosesser og mindre fokusert på leddene lenger ned i organisasjonen som for eksempel mellomledere (Gullmark & Clausen, 2023). En mellomleder er et viktig bindeledd

mellom toppledelsen og det utøvende ledd i organisasjoner og har en viktigere rolle som informasjonsformidlere enn andre ledere på andre hierarkiske nivå (Jacobsen, 2019). Mellomlederen er derfor også ansett å ha en ekstra viktig rolle i strategiprosesser, spesielt ved implementering av endringsprosesser. Det er derfor spesielt interessant område å studere mellomlederens rolle i forhold til innovasjon i offentlig sektor.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål:

På bakgrunn av disse identifiserte kunnskapshullene i litteraturen blir min problemstilling:

Hvilken rolle spiller mellomledere i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor?

For å utforske problemstillingen videre vil jeg i min oppgave fokusere på rammeverket for dynamiske kapabiliteter og se om det er mulig å identifisere dem blant mellomledere ved UiT. Jeg vil i tillegg analysere hvordan de dynamiske kapabilitetene hos mellomledere påvirker implementeringsprosessen og resultatet av Adm2020 ved UiT.

Dynamiske kapabiliteter er definert som:

“the capacity to (1) sense opportunities and threats; (2) seize opportunities by choosing among possible actions, making investments, and deploying resources; and (3) reconfigure and transform organizations and their resources and capabilities” (Helfat & Martin, 2015, p. 1284).

For å spesifisere problemstillingen ytterligere har jeg utarbeidet to forskningsspørsmål:

1: Hva er dynamiske kapabiliteter hos mellomledere?

2: Hvordan påvirker dynamiske kapabiliteter hos mellomledere implementeringsprosessen av en innovasjon?

For å forstå hvordan UiT er rustet for innovasjon via omorganisering skal jeg bruke Adm2020 som case og undersøke hvilke faktorer eller dynamiske kapabiliteter på individnivå som er til stede og om de har hatt påvirkning på omorganiseringsprosessen.

1.3 Oppgavens oppbygning

Etter innledning med presentasjon av bakgrunn og problemstilling med forskningsspørsmål i kapittel 1, vil jeg i kapittel 2 presentere teorien som jeg vil belyse problemstillingen igjennom. Først skal jeg drøfte begrepet innovasjon, deretter diskutere litteratur om innovasjon i offentlig sektor. Deretter skal jeg drøfte teori om dynamiske kapabiliteter, særlig med fokus på mellomleders rolle og funksjon i en organisasjon og i endringsprosesser. Deretter vil jeg diskutere hvordan de dynamiske kapabilitetene kan påvirke en mellomleders rolle i en omfattende omorganiseringsprosess.

I kapittel 3 vil jeg beskrive metode og forskningsdesignet jeg har benyttet i studien. Deretter vil jeg presentere min case som er organisasjonen UiT Norges arktiske universitet og omorganiseringsprosessen Adm2020 som ble iverksatt i forbindelse med ABE-reformen. Jeg vil introdusere utvalget jeg har brukt og diskutere styrker og svakheter. Jeg vil videre diskutere studiens pålitelighet og gyldighet. Til slutt vil jeg gjøre noen etiske betraktninger, blant annet rundt det å forske på egen arbeidsplass.

I kapittel 4 vil jeg presentere mitt datamateriale og mine empiriske funn. I kapittel 5 vil jeg analysere og drøfte dem opp mot de teorier som jeg har presentert i kapittel 2. Jeg vil knytte mine funn til teorien jeg har valgt som bakgrunn.

I kapittel 6 presenterer jeg mine hovedfunn og oppsummerer hvilken betydning disse kan ha for eksisterende teori og praksis, begrensinger ved oppgaven og komme med noen betraktninger og forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet skal jeg presentere teori og tidligere forskning som er relevant for denne oppgavens tema. Det er mange måter å se innovasjon på og innovasjon er et viktig element i forhold til mange aspekter av dagens samfunn. Jeg vil derfor først presentere grunnleggende litteratur om innovasjon, forskjellige typer innovasjon og litt om innovasjonsprosessen. Videre vil jeg presentere særtrekk ved offentlig sektor og si noe om hvordan innovasjon arter seg i offentlig sektor. Jeg vil så presentere dynamiske kapabiliteter og barrierer, som er denne oppgavens sentrale teoretiske forankring. Jeg vil også si noe om en mellomleders rolle i en organisasjon, som også er et sentralt element i min studie.

2.1 Innovasjon

Ordet innovasjon kommer fra det latinske ordet «innovare» som betyr «å fornye» eller «å skape noe nytt» og har vært et aktuelt tema siden antikken og ikke nødvendigvis alltid i positiv forstand (Godin, 2015). I dag er innovasjon et tegn på et moderne samfunn og en løsning på mange av dagens utfordringer innenfor mange felt (Godin, 2015).

Innovasjon er et tema som er mye forsket på de siste tiårene og som kan inneholde mange forskjellige elementer (Crossan & Apaydin, 2010). Det er også mange forskjellige måter å definere innovasjon på, som kan være veldig spesifikke eller mer generelle. En av de mer generelle og mye brukte måtene å definere innovasjon på er:

«An innovation is an idea, practice, or project that is perceived as new by an individual or other unit of adoption» (Rogers, 2003, p. 12).

For denne oppgaven vil jeg bruke en mer spesifikk definisjon fra Walker, Avellaneda, and Berry, 2011:

«En prosess hvor nye ideer, mål og praksiser er skapt, utviklet eller gjenoppfunnet, og som er ny for den enheten som skal ta det i bruk».

Rogers' definisjon er en bredere definisjon av innovasjon og passer for den tradisjonelle måten å se innovasjon på, som er mer fokusert på økonomisk vinning og produktutvikling. Walker og kollegers definisjon er mer spesifikk og fokuserer mer på at innovasjon kan være

en prosess som kan bestå av mindre og større endringer som både kan komme utenifra eller innenfra i en organisasjon og reflekterer flere aspekter og dimensjoner ved innovasjonsbegrepet. Denne definisjonen passer bedre til den typen innovasjon som foregår i offentlig sektor som igjen gjør den bedre egnet for min studie.

Det klassiske synet på innovasjon, som nok var den vanligste i tidlig forskning på feltet, var at det handlet om å finne på noe helt nytt og revolusjonerende, et nytt produkt som kunne skape økonomisk gevinst. Forskningen på 1920-tallet var veldig fokusert på at nyskaping var drivkraften i den kapitalistiske og økonomiske utviklingen og var opptatt av at innovasjon var drevet fram av entreprenører som fant nye produkter å tilby sine kunder (Schumpeter 1912). Senere ble synet på innovasjon endret og man begynte å se at innovasjon også kunne være tjenester eller prosesser, altså at det finnes flere forskjellige typer innovasjon.

2.1.1 Forskjellige typer innovasjon

Det finnes flere forskjellige typer innovasjon som kan deles opp i alt fra tre til seks kategorier (Crossan & Apaydin, 2010; Kahn, 2018). Kategoriene kan gå litt over i hverandre og noen prosjekter/studier inneholde elementer av flere kategorier. Det utkrystalliserer seg to hovedkategorier av innovasjon. De to hovedkategoriene er produkt- eller tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon, som omfatter både administrative prosesser og teknologiske prosesser. Andre typer innovasjon som ofte nevnes er forretningsmodell-innovasjon, markedsføringsinnovasjon, leveringskjedeinnovasjon og organisatorisk innovasjon (Crossan & Apaydin, 2010; Kahn, 2018).

Produkt- eller tjenesteinnovasjon er kanskje den vanligste måten å se innovasjon på, og går ut på å utvikle nye produkter/varer og tjenester som oppleves som nye for bedriften, kundene eller for markedet (Crossan & Apaydin, 2010). For eksempel er en av de mest kjente produktinnovasjonene i vår tid kanskje smarttelefonen eksemplifisert ved Iphone.

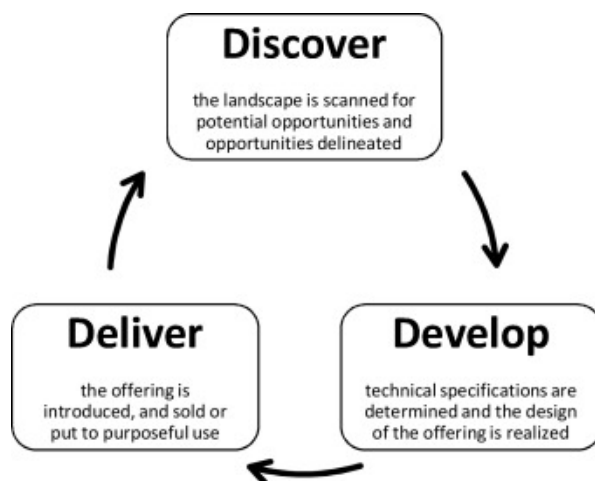
Prosessinnovasjon er forbedringer av kvalitet på eller effektiviteten av interne og eksterne prosesser (De Vries et al., 2016). Dette omfatter både administrative prosessinnovasjoner og teknologiske prosessinnovasjoner. Administrativ prosessinnovasjon er når arbeidet organiseres på en ny måte ved hjelp av omorganiseringer, nye teknikker eller arbeidsmetoder (De Vries et al., 2016), for eksempel ved omlegging av administrative tjenester til fellestjenester. Teknologiske prosessinnovasjoner er når innovasjonen skjer ved hjelp av nye

tekniske hjelpemidler eller digitalisering (De Vries et al., 2016), for eksempel elektroniske og automatisk utfylte skattemeldinger.

Siden det er definert mange kategorier av innovasjoner som igjen kan inneholde elementer av hverandre, er det ikke bestandig like enkelt å plassere en innovasjon i en av de aktuelle kategoriene (Crossan & Apaydin, 2010). I min studie vil jeg fokusere på selve innovasjonsprosessen, som ikke må forveksles med prosessinnovasjon som type innovasjon, men som handler mer om at innovasjon er en prosess.

2.1.2 Innovasjonsprosessen

En innovasjonsprosess, altså innovasjon som en prosess, består av flere faser. Det defineres som oftest tre faser, ide/generering/valg fasen, utvikling og designfasen og implementeringsfasen (Kahn, 2018). Disse går i en sirkel kalt innovasjonssirkelen, se figur 1



Figur 1 Innovasjonssirkelen (Kahn, 2018)

I tillegg til disse kan det argumenteres med at innovasjonen etter implementering går over i en driftsfase, eller vedlikeholdsfase (De Vries et al., 2016). Den første fasen, ide/generering/valg-fasen, er når det oppstår en utfordring eller man identifiserer behovet for å innovere. Organisasjonen prøver så å finne på noe eget eller å finne noe som kan løse utfordringen (Rogers, 2003). Den andre fasen, utvikling og designfasen, er når den valgte ideen eller løsning tilpasses for å passe utfordringen (Cinar et al., 2019). Den tredje fasen, implementeringsfasen, er når innovasjonen skal tas i bruk og den fjerde fasen, vedlikeholdsfasen, er når innovasjonen er ferdig implementert og den skal opprettholdes i organisasjonen (Cinar et al., 2019).

En innovasjonsprosess kan foregå på to forskjellige måter. Det kan være innføring av en omfattende endring eller innovasjon, en radikal innovasjon, som for eksempel en omorganisering av hele organisasjonen eller tilpasning til en ny måte å organisere arbeidet på, eller det kan være en mer kontinuerlig innovasjon som foregår på et lavere nivå og i mindre omfang, mer inkrementell innovasjon (Kahn, 2018). En vanlig misforståelse er at en innovasjon må være noe helt nytt og banebrytende for å kunne kalles en innovasjon (Kahn, 2018). I realiteten er det nok ikke så svart/hvitt, men mer en skala med gråsoner, og det er en akseptert oppfatning at små inkrementelle endringer også er innovasjoner.

2.2 Innovasjon i offentlig sektor

Offentlig sektor er, i motsetning til privat sektor, politisk styrt gjennom folkevalgte organer, og opererer innenfor mange områder, alt fra helse og utdanning til kommuner, vannverk og til drift av departementer (De Vries et al., 2016). Privat sektor er markedsstyrt og har ofte profitt som overordnet mål (Boye et al., 2022). Offentlig sektors overordnede mål og strategier settes av politikere og handler ofte om offentlig nytte (Thorsvik, 2020, p. 46). De samme politikerne er også avhengig av å ha tillit i befolkning, tillit til at de felles ressursene forvaltes på en god måte og er formåls effektive (Thorsvik, 2020, p. 50). Dette gjør at mekanismene i organisasjonene er forskjellige fra privat sektor og at man i organisasjonsforskning skiller på offentlig og privat sektor.

Offentlig sektor kan kalles multifunksjonelle organisasjoner. De skal ta hensyn til flere interessenter, og av og til motstridende hensyn (Boye et al., 2022). Samtidig skal de ivareta demokratiske verdier, drive mest mulig effektivt og ivareta rettsstatsverdier som likebehandling, forutsigbarhet og offentlighet (Torfing, Sørensen, & Breimo, 2022). I tillegg selger de ikke varer og tjenester i et vanlig marked som betyr at det er vanskelig å få tilbakemelding på de varer og tjenester som produseres. Verdiskapningen er annerledes enn i privat sektor (Thorsvik, 2020, p. 26). Offentlig sektor har ofte mer regler og rutiner, mer komplekse mål og mindre risikovillig kultur (Thorsvik, 2020, p. 28). Siden offentlig sektor heller ikke har de samme effektivitetskravene som privat sektor har de ofte blitt sett på som litt trege og lite endringsvillige. Denne myten er blitt motbevist, og det viser seg at offentlig sektor er mye mer dynamisk og innovativ enn sitt rykte (Torfing, 2019).

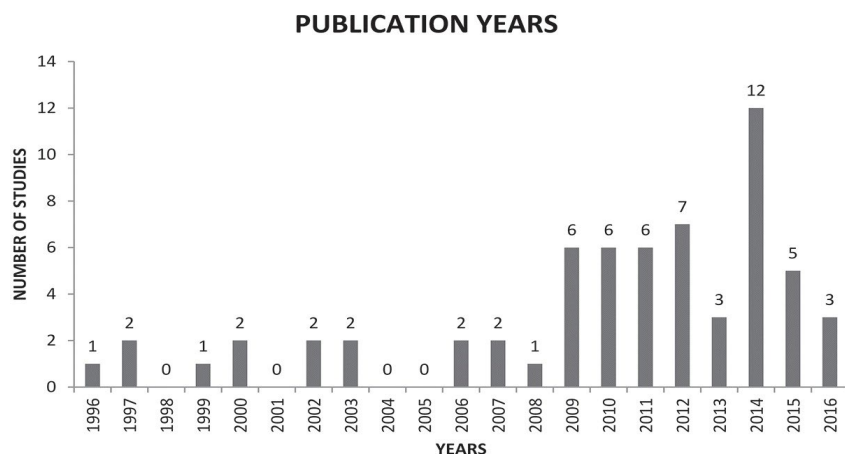
På tross av klare forskjeller mellom offentlig og privat sektor stilles det oftere effektivitetskrav til offentlige virksomheter og alle organisasjoner må være konkurransedyktige i et marked, hvis ikke kan de bli utkonkurrert (Thorsvik, 2020, p. 27). Det forventes at fellesskapets ressurser forvaltes på en god måte, til samfunnets beste og i innbyggernes interesser og på en mest mulig ressurseffektiv måte. Et av verktøyene som kan bidra til dette er innovasjon.

Offentlig sektor er blitt mer konkurranseutsatt de siste tiårene og det påvirker også forventningen til effektiviteten og kvaliteten på de offentlige tjenestene. For å oppfylle de stadig økende kravene som stilles til offentlig sektor har det de siste årene vært et økende behov for å kontinuerlig utvikle og effektivisere organisasjonene. Regjeringen har laget en egen innovasjonsmelding for offentlig sektor Meld. St. 30 (2019-2020) (Regjeringen.no, 2021), «En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse» hvor de blant annet sier:

Offentlig forvaltning skal utvikles videre - med gode tjenester til innbyggere og brukere, god bruk av samfunnets ressurser og høy tillit. Én måte å få dette til på er å øke innovasjonsevnen, -takten og -omfanget. Derfor forsterker regjeringen arbeidet med innovasjon i offentlig sektor (Regjeringen.no, 2021).

Regjeringen presenterer tre hovedprinsipper for å få dette til som går ut på å skape handlingsrom og insentiver til å innovere, utvikle kultur og kompetanse for å innovere og at det søkes nye former for samarbeid (Regjeringen.no, 2021). Regjeringen har via forskningsrådet lyst ut 210 millioner kroner til innovasjonsprosjekter i offentlig sektor i 2019. I 2022 er potten på 90 millioner kroner (Forskningsrådet, 2022). Avbyråkratiseringsreformen som ble iverksatt av den da sittende regjeringen i 2015, kan kalles et insentiv for å innovere. Denne reformens hovedmål var å effektivisere bruken av fellesskapets ressurser.

På forskningssiden har det vært en økning i interessen for feltet innovasjon i offentlig sektor det siste tiåret. Siden 2009 har antallet publikasjoner på temaet innovasjon i offentlig sektor gått betydelig opp, se figur 2.



Figur 2. År for publisering av artikler inkludert i en systematisk review artikkel om barrierer i offentlig sektor (Cinar et al., 2019)

Administrative prosessinnovasjoner er den helt klart mest utforskede og vanligste typen innovasjon i offentlig sektor. Disse er ofte drevet av "New Public Management» lignende reformasjons ideer (De Vries et al., 2016)

2.2.1 Barrierer for innovasjon

I tillegg til faktorer på flere forskjellige nivåer som bistår i eller påvirker innovasjonsprosessen finnes det også faktorer som kan hemme, eller fremme, en innovasjonsprosess (De Vries et al., 2016; Gullmark & Clausen, 2023). Det er brukt mange forskjellige begreper for å beskrive slike faktorer som utfordringer, problemer eller hindre. I min studie vil vi bruke ordet barrierer. Det er definert fire hovedtyper av barrierer i offentlig sektors innovasjonsprosesser, organisatoriske barrierer, interaksjons-spesifikke barrierer, barrierer i selve innovasjonsprosessen og kontekstuelle barrierer (Cinar et al., 2019). Når man ser på barrierer i forhold til fasene i en innovasjonsprosess, er det største hinderet i alle faser organisatoriske barrierer og påvirkningen fra disse avtar utover i innovasjonsprosessen (Cinar et al., 2019).

Noen av de vanligste barrierene er ineffektiv administrasjon av prosessaktivitet, motstand eller mangel på støtte, mangel på ressurser, inkompatibilitet, kompleksitet og lovreguleringer (De Vries et al., 2016). Et viktig element i dette er at barrierer også kan virke fremmende på en innovasjonsprosess om man er oppmerksom på dem (Cinar et al., 2019).

Til tross for disse barrierene viser litteraturen at organisasjoner i offentlig sektor er innovative (Arundel, Bloch, & Ferguson, 2019) og mer dynamiske enn sitt rykte tilsier (Torfing, 2019). På tross av dette er det fortsatt mye vi ikke vet og som bør utforskes videre. Vi vet mye om det som skjer på organisasjonsnivå (De Vries et al., 2016) og at innovatører på toppnivå er viktige for vellykkede innovasjoner (Cinar et al., 2019), men vi vet ikke så mye om hvordan ledere på lavere nivå påvirker innovasjonsprosesser i offentlige organisasjoner (Gullmark & Clausen, 2023). Vi vet også at det er nødvendig med spesielle evner for å utvikle og implementere endringer i alle typer organisasjoner (Gullmark, 2021). Det hevdes at ledere trenger dynamiske kapabiliteter for dette (Gullmark, 2021) og det er rammeverket jeg skal bruke for å se nærmere på innovasjonsprosessen i min studie.

2.3 Dynamiske kapabiliteter

Teorien om dynamiske kapabiliteter har sitt utgangspunkt i strategitenkning og det ressursbaserte perspektivet som går ut på å identifisere de strategiske ressursene som kan gi en bedrift konkurransefortrinn, eller trekk ved organisasjonen som gir den et fortrinn (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Thorsvik, 2020, p. 40). Dette er en av to hovedretninger innenfor strategifeltet, men den har blitt kritisert for å være for statisk og for fokusert på de konkurransefortrinn en bedrift allerede har (Eisenhardt & Martin, 2000). På bakgrunn av dette har det over tid blitt utviklet et rammeverk rundt dynamiske kapabiliteter, også kalt dynamiske evner (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Disse kan sees på som en undergruppe av ressurser i en bedrift (Teece, 2016). Dynamiske kapabiliteter har over de siste tiårene utviklet seg til et eget forskningsfelt og et bedre egnet rammeverk for å se på en bedrifts evner til omstilling (Schilke, Hu, & Helfat, 2018). Det har blitt laget flere forskjellige definisjoner på slike endringsevner, i min studie vil jeg bruke denne definisjonen:

“the capacity to (1) sense opportunities and threats; (2) seize opportunities by choosing among possible actions, making investments, and deploying resources; and (3) reconfigure and transform organizations and their resources and capabilities” (Helfat & Martin, 2015, p. 1284).

Det å ha dynamiske kapabiliteter i en bedrift går altså ut på at man ikke bare har evner eller kapabiliteter i en bedrift, men også at disse evnene er mer dynamiske og kan endre eller justere seg i takt med de nyskapninger og endringer som oppstår i omgivelsene (Teece et al.,

1997). De siste års forskning på dynamiske kapabiliteter er spredt over mange forskningsfelt med forskjellige fokus, og indikerer at det er et komplekst og multidimensjonalt fenomen (Schilke et al., 2018).

Disse gjennomgående prosessene som finner sted i en endring i en organisasjon, kan dynamiske kapabiliteter være med å forklare. Kunnskap om slike kapabiliteter og bevissthet rundt hvordan disse kan utnyttes på best mulig måte og hvordan man kan utvikle dem gjør at organisasjoner blir bedre til å tilpasse seg endringer, utnytte endringer og skape nye muligheter (Teece, 2016). I utgangspunktet settes disse kapabilitetene i sammenheng med bedrifter eller organisasjoner, men det finnes også litteratur som knytter dette mer til personlige egenskaper og det er det min studie skal utforske nærmere.

2.3.1 Dynamiske kapabiliteter hos ledere

Dynamiske kapabiliteter kan deles opp i to søyler eller hovedkategorier, i tillegg til evne til seeing, seizing og transforming, eller på norsk å se, å gripe og å transformere. Det er organisatoriske dynamiske kapabiliteter, som kultur, verdier og kollektive evner for strategisk endring og dynamiske kapabiliteter av ledere, altså innovative enkeltpersoner (Teece, 2016).

Slike kapabiliteter kan forklare noe av påvirkningen en leder har på en strategisk prosess og handler i hovedsak om tre underliggende lederevner, kognitive kapabiliteter, sosiale kapabiliteter og humane kapabiliteter (Helfat & Martin, 2015). Kognitive kapabiliteter er en av de underliggende lederevnene som beskrives som kritisk for dynamiske kapabiliteter av ledere (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015).

Kognitive kapabiliteter handler om evner som kunnskapsstrukturer, mentale prosesser og følelser, og kan defineres som «*the capacity of an individual manager to perform one or more of the mental activities that comprise of cognition*» (Helfat & Martin, 2015).

Disse mentale aktivitetene går blant annet ut på oppmerksomhet og oppfattelse, løsning av problemer og kommunikasjon (Helfat & Peteraf, 2015). Et viktig element her vil også være å kunne regulere sine egne følelser (Huy & Zott, 2019).

Sosial kapital er velviljen som kommer fra både formelle og uformelle relasjoner som ledere har med omgivelsene og som kan brukes til å skaffe ressurser eller informasjon (Helfat &

Peteraf, 2015). Disse kan gi grunnlag for, og informasjon om, muligheter i omgivelsene. Humane kapabiliteter betyr de evner som lederen har i seg selv, både tillærte gjennom utdanning og kunnskap fra erfaringer, men også intellekt og andre evner som personlighet, verdier og interesser (Helfat & Martin, 2015).

Mye av litteraturen på temaet dynamiske kapabiliteter av ledere har vært fokusert på politikere og toppledelse eller seniorledere og deres påvirkning på en innovasjonsprosess (Gullmark, 2021), og det har vært lite arbeid på hvordan dynamiske kapabiliteter av mellomledere har noe å si for prosessen og om det er mulig å finne disse kapabilitetene igjen på et mellomledernivå.

2.4 Mellomledere og dynamiske kapabiliteter

En mellomleders posisjon er noe som er mye diskutert i litteraturen og kan defineres på mange måter. Når det gjelder mellomledere er det tre antakelser som går igjen. Mellomledere er spesielt viktige som informasjonsledd, de har en mer utfordrende og presset rolle og de utøver en annen type ledelse enn en typisk toppleder (Jacobsen, 2019). En mellomleder er en leder som står mellom det operative nivået og det strategiske nivået og har en sentral rolle i alle organisasjoner (Gjerde & Alvesson, 2020). De står i en vanskelig posisjon, litt mellom barken og veden, og skal utføre det som kommer ovenfra, og samtidig ivareta sine arbeidere på best mulig måte (Hales, 2006).

Mye av litteraturen på innovasjon i offentlig sektor er tydelig på at en karismatisk toppleder/ledelse med gode entreprenøregenskaper kan påvirke en innovasjonsprosess i positiv retning (Gullmark, 2021). I tillegg ser vi at det ofte er fokusert mer på toppledelse og politisk ledelse når det kommer til innovasjon i offentlig sektor og ikke så mye på en mellomleders rolle, selv om de har sentral rolle i alle faser av en innovasjonsprosess (Greven, Kruse, Vos, Strese, & Brettel, 2022). I min studie vil jeg derfor fokusere på en mellomleders rolle i innovasjonsprosessen.

2.5 Oppsummering av teori

Innovasjon er forsket mye på de siste tiårene og blir sett på som en løsning på mange av dagens samfunns utfordringer. Begrepet innovasjon kan romme mange forskjellige elementer og det finnes et utall med forskjellige definisjoner og typer innovasjon. En innovasjonsprosess

består av flere faser og kan også foregå som en radikal eller inkrementell prosess, eller en skala av gråsoner imellom.

I offentlig sektor arter innovasjon seg på en annerledes måte enn i privat sektor mye på grunn av at verdiskapningen og mekanismene er forskjellige, men det er bevist at offentlig sektor er mer dynamisk og innovativ enn sitt rykte (Torfing et al., 2019). Offentlig sektor opplever økende krav til effektivitet og det er stadig behov for å kontinuerlig utvikle og effektivisere organisasjonene. Det har også de siste tiårene vært en økende interesse for feltet innovasjon i offentlig sektor (Cinar et al., 2019)

Noen faktorer kan bidra til å hemme eller fremme i en innovasjonsprosess. I Cinar et al. (2019) defineres det fire hovedkategorier av barrierer. Det er viktig å huske på at barrierer ikke kun er hemmere men kan også virke fremmende på innovasjonsprosesser om man er bevisste dem (Cinar et al., 2019).

Rammeverket for dynamiske kapabiliteter er et mye utforsket område de siste årene. Dette er evner som bistår positivt i innovasjonsprosessen både på organisasjonsnivå og hos toppledelse. De består av tre underliggende lederevner, kognitive kapabiliteter, sosiale kapabiliteter og humane kapabiliteter (Helfat & Martin, 2015). Mye av litteraturen på området er fokusert på toppledelse (Gullmark, 2021).

Mellomlederne har en viktig rolle, de er det utøvende leddet, har en informasjonsrolle og er spesielt viktige i endringsprosesser. Det kan også oppleves som en utfordrende rolle å ha, litt mellom barken og veden (Gjerde & Alvesson, 2020; Greven et al., 2022; Hales, 2006; Jacobsen, 2019).

På bakgrunn av den beskrevne teorien om innovasjon og dynamiske kapabiliteter ser jeg at selv om innovasjon i offentlig sektor er et område som det er stigende interesse rundt, er det komplekst og det er områder som ikke er utforsket godt nok.

Min studie vil bringe inn ny kunnskap om hva som er dynamiske kapabiliteter hos mellomledere og hvordan de påvirker omfattende omorganiseringprosesser i offentlig sektor.

3 Metode og forskningsdesign

I dette kapittelet vil jeg presentere begrunnelse for valg av metode og min analytiske tilnærming til studien. Først vil jeg si litt om forskningsfilosofi som grunnlaget for all forskning. Jeg vil så redegjøre for fremgangsmåten som er valgt for å svare på min problemstilling. Jeg vil beskrive hvilken metode jeg har valgt, og hvorfor og hvordan intervjuene er gjennomført, hvordan data er analysert, metodens gyldighet og reliabilitet i tillegg til å avslutningsvis gjøre noen etiske refleksjoner.

3.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi handler om forskeres holdninger til og antagelser om det å utvikle kunnskap. Det vil bli gjort antagelser når det forskes, så det handler om hvordan man ser på verden, altså hvordan den som forsker oppfatter forskningsspørsmålet, metoden og de resultater som kommer frem. Derfor er det viktig at de spørsmål som stilles er basert på forskningsbasert kunnskap, slik at de er forskbare (Jacobsen, 2015, p. 13).

Empiri er informasjon om virkeligheten, eller data om virkeligheten. I dagens samfunn er det mye informasjon lett tilgjengelig og det er viktig å være kritisk til hvordan informasjon samles inn. Informasjonen skal være relevant og til å stole på. Dette krever at man følger et sett med kriterier for å kunne etterprøve og diskutere gyldigheten og troverdigheten på det innsamlede materialet. Vitenskapelig metode er da en bestemt måte å stille spørsmål og samle informasjon på for å fremskaffe gyldig og troverdig kunnskap (Jacobsen, 2015, p. 15).

Det er to hovedretninger innenfor forskningsfilosofi, positivisme, inspirert av naturvitenskapen, og konstruktivismen som er inspirert av samfunnsvitenskapen. En mellomposisjon av dette er pragmatisme, som er en pragmatisk tilnærming hvor det ikke eksisterer noen prinsipper, men man velger det som passer best i den gitte situasjonen (Jacobsen, 2015, p. 34). Ved å bruke den pragmatiske tilnærmingen baserer man seg på det som kalles abduksjon, altså en kontinuerlig problemløsende prosess i motsetning til enten induksjon eller deduksjon (Jacobsen, 2015, p. 35).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres med mål om at de resultater som kommer frem skal svare på forskningsspørsmålene. Min tilnærming til studien er pragmatisk og abduktiv. Problemstillingens karakter avgjør hvilket design som er mest hensiktsmessig for å fremskaffe valide data.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene i min studie er å beskrive og identifisere faktorer som inngår i rammeverket dynamiske kapabiliteter hos mellomledere. Jeg skal også utforske hvordan disse påvirker innovasjonsprosessen generelt og om disse faktorene hadde påvirkning ved UiT for Adm2020-prosjektet.

Jeg skal i min studie undersøke og øke vår forståelse av hvilken rolle mellomledere og deres dynamiske kapabiliteter spiller i konteksten av en stor offentlig organisasjon ved å bruke UiT som case og Adm2020-prosjektet som analyseenhet. Jeg ønsker å fremskaffe ny kunnskap om dynamiske kapabiliteter hos mellomledere og se om disse har påvirkning på innovasjonsprosessen. Min problemstilling er eksplorerende og beskrivende, som betyr at hensikten er å skaffe ny kunnskap om et fenomen og finne ut hva et fenomen består av (Jacobsen, 2015, p. 80). Jeg har derfor valgt kvalitativ metode med en enkelt casestudie.

3.2.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode som forskningsdesign fordi den er bedre egnet til å gå i dybden på et fenomen, og til å øke vår forståelse av et fenomen. Det vil gi tilgang til rik og detaljert informasjon med mange nyanser om fenomenet jeg studerer, som vil være viktig for å identifisere elementer i datamaterialet ved en eksplorerende og beskrivende problemstilling som i min studie. Et intensivt forskningsopplegg er å foretrekke for å få en grundig og detaljert forståelse av både virkeligheten, oppfattelsen av den og hvordan ting henger sammen, man studerer mange nyanser på få enheter (Jacobsen, 2015, p. 90).

3.2.2 Casestudier

En casestudie er en inngående studie av en eller flere undersøkelsesenheter. Det er tre forskjellige typer casestudier; komparative caser, aksjonsforskning og enkeltcasestudier. En undersøkelsesenhet i en casestudie kan være både en eller flere personer, men kan også være en eller flere organisasjoner (Jacobsen, 2015, p. 97).

En enkeltcasestudie er når man går dypt inn i en situasjon eller organisasjon som er avgrenset i tid og rom. Den gir detaljerte beskrivelser av det som studeres, såkalte «tykke beskrivelser» og er godt egnet for å utvikle ny forståelse (Jacobsen, 2015, p. 99). Den er også godt egnet ved eksplorerende eller utforskende problemstillinger og for teoretisk generalisering. På den andre siden er det vanskelig å generalisere statistisk fra en case til en annen og enkeltcasestudier egner seg heller ikke for å etablere kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015, p. 100).

I min studie vil jeg bruke en enkeltcase-studiedesign hvor jeg studerer universitet og høyskolesektoren og bruker UiT Norges arktiske universitet som case. I de neste avsnittene vil jeg oppsummere min forskningskontekst, case og analyseenhet.

3.2.3 Universitets- og høyskolesektoren

Universitets og høyskolesektoren (UH-sektoren) er en del av offentlig sektor i Norge og styres av Kunnskapsdepartementet (KD). Det er 10 universiteter, 5 høyskoler og 6 vitenskapelige høyskoler underlagt KD. De styres blant annet gjennom forskrifter, finansiering og krav til organisering og ledelse. Universitetssektoren betegnes ofte som ekspertorganisasjoner eller profesjonelle byråkratier, hvor verdier som akademisk frihet og faglig autonomi står høyt.

3.2.4 Casebeskrivelse - UiT Norges arktiske universitet (UiT)

UiT ble etablert i 1968 og skulle gi bedre tilgang til utdanning i Nord-Norge og sikre rekruttering til landsdelen. Siden oppstarten har UiT blitt større og større med nye utdanninger innenfor stadig nye områder. En av de siste tilskuddene til en jevnt økende studiekatalog er paramedisinutdanningen som ble opprettet i 2018. I dag kan du få en utdanning ved UiT innenfor de fleste områder. I 1997 gikk UiT over til fakultetsstruktur og det ble opprettet 6 fakulteter. Dette betydde tre nivåer; administrasjon, fakultet og institutt. I 2009 fusjonerte UiT med Høyskolen i Tromsø og har deretter fusjonert med ytterligere 3 høyskoler; Høyskolen i Finnmark i 2013 og høyskolene i Harstad og Narvik i 2016.

3.2.4.1 Dagens organisering ved UiT

UiT har per 2022 om lag 17 700 studenter og 3800 ansatte og består av 8 fakulteter i tillegg til Administrasjonen. Nivå 1 består av administrasjon og ledelse, fordelt på Universitetsledelsen,

stab hos rektor og direktør i tillegg til egen ledelse og administrasjon i Alta og i Harstad. På nivå 1 ligger også fellesavdelingene Avdeling for bygg og eiendom (BEA), Avdeling for IT (ITA), Avdeling for organisasjon og økonomi (ORGØK) og Avdeling for forskning, utdanning og formidling (FUF) (UiT.no, 2023). De åtte fakultetene er av veldig varierende størrelse. Det juridiske fakultet har ingen institutter, men har ett senter tilknyttet seg, mens Det helsevitenskapelige fakultet og Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning har henholdsvis ti og elleve institutt eller sentre tilknyttet seg. De andre fem fakultetene har mellom tre og seks institutt eller sentre under seg. I tillegg har hvert fakultet en administrasjon med underavdelinger/fellestjenester. Disse er organisert litt forskjellig fra fakultet til fakultet. Se organisasjonskart for UiT 2022, vedlegg 1.

3.2.4.2 Omorganiseringsprosesser

Med utgangspunkt i UiTs strategi «Drivkraft i Nord» varende frem til 2022 er det blitt iverksatt flere strategiske endringsprosesser. Etter den første fusjonen i 2009 ble det identifisert et behov for mer strukturert arbeid med forbedring og Forbedringsprosessen ble iverksatt. I løpet av 2012 og 2013 ble det sentralt iverksatt 5 forskjellige forbedringsprosesser, i tillegg til flere mindre prosesser på fakultetsnivå. Disse prosessene var inspirert av Lean-metodikk (UiT.no, 2015). Ansatte ble også kurset i Lean-metodikk for å kunne drive forbedringsarbeid i prosesser i egen hverdag. Dette arbeidet pågår enda ved UiT, og det er en egen enhet for forbedringsarbeid på nivå 1. Den har skiftet litt fokus og handler i dag mer om støtte til forbedringsarbeid enn arbeid med spesifikke prosesser. I tillegg til forbedringsarbeidet foregår det prosesser på digitalisering, organisering av fag og campuser, revidering av studieporteføljen og et eget utviklingsprogram av administrasjonen som handler om å utvikle én administrasjon. Utviklingsprogrammet for administrasjonen utviklet tjenestekart for tjenestetilbud og ledelse av tjenester. De jobber videre med tjenestepiloter. De siste årene har UiT i tillegg til disse omorganiseringsprosessene skiftet styringsmodell til enhetlig ledelse. Som en del av BOTT-samarbeidet har UiT skiftet personal og økonomisystem, og arkivsystemet skal skiftes ut til neste høst. Våren 2022 har det også blitt jobbet med en ny strategi som skal ta over for Drivkraft i Nord, som skal vare frem til 2030. UiT har de siste 15 årene gjennomgått mange forskjellige strategiske endringsprosesser og er egentlig konstant i endring, eller i kontinuerlig omorganisering.

3.2.5 Analyseenhet Adm2020-prosjektet

Adm2020-prosjektet er som tidligere beskrevet UiTs svar på ABE-reformen iverksatt av regjeringen i 2015. ABE-reformen hadde som mål å effektivisere bruken av felleskapets ressurser. Den førte til såkalte «ostehøvelkutt» på 0,5% i driftsbevilgningene for all statlig virksomhet som mottar slik bevilgning over statsbudsjettet, inkludert UiT. UiT sier på sine nettsider om Adm2020-prosjektet at dette gav dem en mulighet til å se på den administrative organiseringen med nye øyne og å styrke og utvikle en administrasjon som kan yte enda bedre service (UiT.no, 2015).

Universitetsstyret vedtok i slutten av 2015 noen overordnede prinsipper som skulle være førende for det videre arbeidet (UiT.no, 2015). Disse gikk i hovedsak ut på at UiT skal ha en administrasjon som skal bestå av sterke og robuste miljøer. Administrative oppgaver skal standardiseres på tvers av organisasjonen og det skal være en hensiktsmessig styrings- og ledelsesstruktur. Det skal jobbes med kontinuerlig forbedring og forenkling av oppgaver og likest mulig tjenestetilbud til både ansatte og studenter.

3.2.6 Adm2020 prosessen

UiT har brukt mange år på en omfattende kartlegging- og planleggingsprosess i flere ledd i forbindelse med Adm2020-prosjektet. Første skritt var i 2016 hvor det ble opprettet en prosjektgruppe for å se på organiseringen av de administrative virksomhetene ved UiT.

Det ble i etterkant etablert flere prosjekter under prosjektgruppen som hadde til oppgave å se nærmere på forskjellige områder av virksomheten for å avdekke hvilke som hadde potensial for økt samkjøring og koordinering. De åtte områdene som ble fokusert på var; Nav-relaterte tjenester, forskningsadministrativ støtte (med EU-prosjekter), fra elev til kandidat, anskaffelser, innkjøp, reiser og lønn, HMS området, kommunikasjon og formidling, utdanningsområdet og førstelinje-tjenester. Det ble etablert en bredt sammensatt arbeidsgruppe for hvert område bestående av 6-8 deltakere fra forskjellige fakultet ved UiT. Hver gruppe fikk et mandat og produserte en rapport til prosjektgruppen. I disse rapportene ble det gitt råd til universitetsledelsen om hvilke tiltak som ble anbefalt iverksatt knyttet til hvert område. Samtidig ble det også gjennomført en kompetansekartlegging blant de ansatte for å se hvilke kompetanser organisasjonen innehar og hvilken kompetanse som bør rekrutteres inn.

3.2.6.1 Omorganiseringen

Adm2020 resulterte våren 2019 i en omfattende omorganisering av flere arbeidsområder ved UiT, som har berørt de fleste ansatte. Hovedresultatet ble en sentralisering av tjenester og ressurser på flere arbeidsområder. Det ble opprettet flere nye avdelinger på nivå 1 og/eller på nivå 2 og de ressurser som utførte arbeid relatert til de aktuelle arbeidsoppgavene ble flyttet med oppgavene, i hovedsak oppover i organisasjonen. De fleste ansatte ved UiT ble påvirket av omorganiseringen enten direkte, ved at de ble flyttet organisatorisk, eller at arbeidsoppgavene ble endret, eller indirekte ved at kolleger og oppgaver rundt dem ble flyttet og tjenesteveier ble endret.

UiTs fellesadministrasjon gikk fra syv til fire avdelinger. ITA og BEA ble som før mens FUF og ORGØK var nye avdelinger med underseksjoner, se vedlegg 2 Administrativ organisering ved UiT gjeldende fra 1. januar 2019.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling i min studie baserer seg på semistrukturerte dybdeintervjuer (primærdata) og noen dokumentanalyser (sekundærdata).

3.3.1 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Metoden som ble brukt i min studie var semistrukturerte dybdeintervjuer. Jeg valgte å gjennomføre enkeltintervjuer for å skape trygghet og åpenhet og en trygg ramme for å få frem individuelle synspunkter på temaer som kan oppleves som vanskelig for noen av informantene. Informantene ble også informert om at alle opplysninger ville bli anonymisert ved publisering for å sikre at de også kunne gi uttrykk for upopulære meninger.

Semistrukturert betyr at det ble utformet en intervjuguide i forkant av intervjuet med åtte åpne spørsmål med middels struktureringsgrad, se vedlegg 3 Intervjuguide. Dette for at intervjuene skulle få en god flyt, uten å bli for oppstykket og ta form av en samtale, og samtidig tillate at informanten kunne utdype og forklare der de fant det relevant. En intervjuguide bidrar i tillegg til å holde fokuset i intervjuet og sørger for at man er innom de tema som ønskes belyst gjennom intervjuet (Jacobsen, 2015, p. 150).

Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene i min studie. Jeg startet med spørsmål om informantens bakgrunn, tidligere erfaring og utdanning som grunnlagsinformasjon. Deretter hadde jeg spørsmål om hvordan gjennomføringsfasen og innføringsfasen av Adm2020-prosjektet opplevdes og til slutt hvordan informanten oppfattet resultatet av Adm2020-prosjektet. Spørsmålene handlet både om innføringsfasen og gjennomføringsfasen av prosjektet og om informantens egen enhet og organisasjonen generelt. Det ble gjennomført et pilotintervju for å få innspill på spørsmålsformuleringene og intervjuguiden ble justert noe i forhold til tydeliggjøring av ordlyd i enkelte spørsmål.

Informantene fikk tilsendt intervjuguide sammen med informasjonsskriv og forespørsel om å delta i studien, se vedlegg 3 og 4. I tillegg informerte jeg om min studie, min bakgrunn og hvorfor jeg var interessert i temaet. Jeg forklarte min forståelse av innovasjon i offentlig sektor for å være sikker på at vi la den samme tankemåten rundt innovasjon til grunn. Hensikten med intervjuet var åpent for informantene.

3.3.2 Utvalg av informanter

Dybdeintervjuer er en tidkrevende måte å samle inn data på og i tillegg produseres det store datamengder. Dette begrenset dessverre antallet informanter som det var mulig å intervjuer. Inklusjonskriteriene for mine informanter var at de hadde en mellomlederstilling ved UiT i enten innføringsfasen eller gjennomføringsfasen av Adm2020-prosjektet (etter 2016) og at de fortsatt var ansatt ved UiT. På grunn av disse kriteriene var det utfordrende å rekruttere. Utvalget ble derfor til etter «snøballmetoden». Jeg startet med to bekjente i organisasjonen og fikk i etterkant av de gjennomførte intervjuene tips om andre informanter som kunne passe til mine kriterier. Jeg valgte så ut aktuelle informanter slik at de representerte forskjellige deler av organisasjonen, for å få et bredest mulig perspektiv på problemstillingen.

Jeg sendte ut totalt syv invitasjoner. To personer svarte ikke, men fem svarte positivt til å delta. Jeg gjennomførte alle dybdeintervjuer i perioden juni-august 2022. To intervju ble gjennomført ansikt til ansikt og tre ble gjennomført via Teams. Tidsbruken per intervju varierte mellom 20 og 45 minutter, og de ble tatt opp på lydopptaker via smarttelefon og transkribert i etterkant. De utvalgte representerer fem forskjellige institutter (nivå 3) knyttet til fire forskjellige fakulteter ved UiT og to fellesavdelinger på to forskjellige fakulteter (nivå 2).

Tre av informantene har også byttet stilling i løpet av perioden, enten som en del av prosjektet eller uavhengig av den. Kjønnfordelingen er to menn og tre kvinner og aldersspennet var mellom 35 og 65 år på intervjudtidspunktet.

Utdanningsnivået på alle informantene er mastergrad eller høyere. Tre informanter har utdanning innenfor ledelse, administrasjon eller økonomi. Alle informantene har i dag mellomlederstillinger på nivå3 eller nivå2, to er seksjonsledere på nivå2 og tre er kontorsjefer på nivå3. En av informantene representerer en annen campus enn Tromsø. De representerer både store og små fakulteter (nivå2) og store og små institutter (nivå3), fordelt på fire forskjellige fakulteter.

Alle informantene har jobbet ved UiT gjennom Adm2020-prosjektet, de har jobbet ved UiT fra 8 til 25 år, gjennomsnitt er 14,2 år. Tre av informantene har tidligere hatt andre mellomlederstillinger ved andre enheter på annet nivå ved UiT. En informant var rådgiver i en fellestjeneste på nivå2 i innføringsfasen. Fire av informantene var også deltakende i en eller flere arbeidsgrupper i innføringsfasen. Fire av informantene har tidligere ledererfaring fra flere forskjellige offentlige organisasjoner.

Alle informanter har utdanning på høyere nivå og bred arbeidserfaring både fra andre organisasjoner og fra UiT. De gir en bred representasjon fra forskjellige avdelinger, nivåer, campuser og typer mellomlederstillinger i organisasjonen og kan gi et godt bilde av en mellomleders rolle i prosessen rundt Adm2020-prosjektet ved UiT.

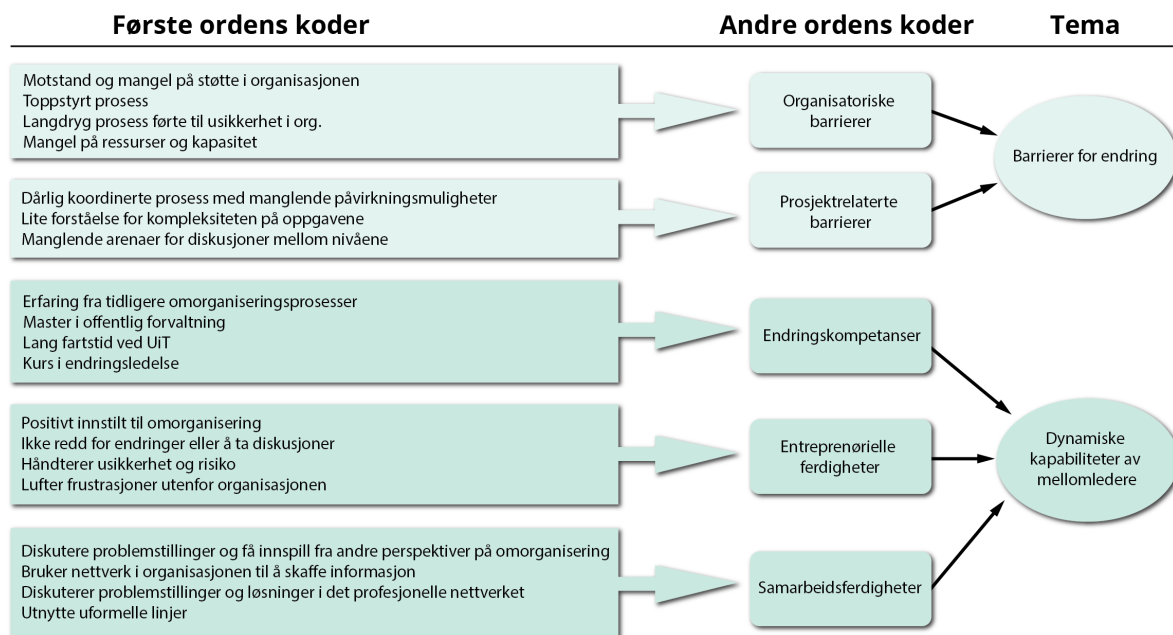
3.3.3 Analyse av data

Totalt datamateriale ble på nesten tre timer med intervjuer. Alle ble transkribert i sin helhet og så ordrett som mulig kort tid etter intervjuet, noe som var en tidkrevende prosess.

Datamaterialet ble videre bearbeidet og kodet induktivt i kategorier (Tjora, 2021) ved hjelp av programmet NVivo. Dataene ble først kodet som «first-order codes» deretter i underkategorier ved hjelp av «second order-codes» (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

Etter den innledende kodingen av datamaterialet resulterte i 183 enkelt koder, eller «first order concepts», har jeg gruppert disse kodene for å forme en struktur for analysen. Denne kodegrupperingen, eller «second order themes», ble også utført induktivt og resulterte i totalt 18 kodegrupper. Etter ytterligere bearbeidelse av materialet endte jeg opp med 5 kodegrupper

som jeg vurderte som relevante for min studie. Kodegrupperingen danner videre grunnlaget for temaene i analysen. Se figur 3 for en oversiktlig fremstilling av datamaterialet.



Figur 3 Fremstilling av datamaterialet

3.3.4 Dokumentanalyser

Sekundærdata i form av informasjon om UiT som organisasjon og om omorganiseringsprosessen Adm2020-prosjektet ble samlet inn som grunnlagsdata for å kunne beskrive prosessen og prosjektet og for å bidra til å belyse problemstillingen. All sekundærdata er hentet fra UiTs offisielle nettsider.

3.4 Validitet og reliabilitet

3.4.1 Validitet

Det kan skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet eller gyldighet handler om resultatene man kommer frem kan oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015, p. 228). I en pragmatisk tilnærming vil det si å spørre om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse, altså validering (Jacobsen, 2015, p. 228).

Ekstern gyldighet handler om i hvor stor grad funn kan generaliseres til andre enn de som er undersøkt. Generalisering fra utvalg til populasjon er vanskelig ved bruk av kvalitative metoder, men kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering, eller å avdekke fenomener (Jacobsen, 2015, p. 237). I hvor stor grad det er mulig å generalisere til andre enheter innenfor samme case eller andre lignende caser kommer an på antallet enheter og hvordan de er valgt ut.

I min studie ble det gjennomført intervju av 5 forskjellige informanter, valgt ut for å representere UiT på bredest mulig måte. Selv om det er et lavt antall og de ikke representerer alle enheter i organisasjonen vil de kunne gi et godt bilde av hvordan Adm2020-prosjektet ble oppfattet av mellomledere ved UiT. Jeg vurderer troverdigheten av intervjuene som gode og rike beskrivelser av hvordan situasjonen ble oppfattet.

Siden det kun er en case med et begrenset antall informanter er det vanskelig å kunne generalisere noe ut ifra resultatene, men de gir en dypere innsikt i problemstillingen.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige de dataene som er samlet inn er. De som undersøkes kan påvirkes av at de undersøkes, eller også kalt undersøkelseeffekt (Jacobsen, 2015, p. 241). For kvalitative studier kalles det gjerne intervju-effekt. En intervjusituasjon kan påvirkes av mange faktorer, settingen for intervju, bekledning på intervjuer, temperatur i rommet osv. Hvis to forskere kommer frem til det samme kan man si at det er mulig å stole på resultatene, ellers er det vanskelig å kontrollere denne effekten.

Konteksten intervjuet utføres i kan også påvirke intervjuet, eller konteksteffekten (Jacobsen, 2015, p. 243). Er konteksten naturlig eller kunstig? Kunstig kontekst kan være en setting informantene ikke er vant til, for eksempel på forskerens kontor eller på en kafe. Naturlig kontekst kan være informantenes eget kontor, som er en mer naturlig kontekst for informantene.

I min studie var intervjusituasjonen planlagt i god tid for informantene, de fikk informasjon om studien i forkant og hadde god tid til å forberede seg. Alle intervju ble gjennomført med informantene på sitt kontor, både de som ble gjennomført på Teams og ansikt til ansikt. Alle informanter var i naturlige omgivelser, noe også Teams kan betraktes som etter en lengre

koronaperiode hvor alle er blitt mer vant til denne formen for kommunikasjon. Dette ga trygge og avslappende omgivelser for intervjuene. Det var satt av god tid, 45 minutter til alle intervju, og det var ingen avbrytelser i løpet av intervjuene. Det er ingen grunn til å tro at intervjuene ble påvirket i stor grad av hverken undersøkelseeffekt eller konteksteffekt.

3.5 Ethiske refleksjoner

Studien er godkjent av NSD etter søknad og innlevering av informasjonsskriv og intervjuguide, se vedlegg 4 Informasjonsskriv og 5 Samtykkeskriv. Alle informanter har fått informasjonsskriv og intervjuguide fremlagt ved invitasjonstidspunktet. De ble samtidig informert om at det er frivillig å delta i studien. Alle deltakende informanter har levert skriftlig samtykke og har også fått informasjon om at det er mulig å trekke sitt samtykke når som helst og uten å oppgi noen grunn. Informantene er også garantert at all informasjon som presenteres i forbindelse med studien er anonymisert.

Navn på alle informanter er erstattet med en kode på lydopptak og transkriberinger som oppbevares med en kryptert koblingsnøkkel separat fra annen data. Alle lydopptak og transkriberinger slettes når studien er gjennomført. Jeg har valgt å ikke presentere informasjon som kan være sensitiv om informantene enkeltvis og heller se de samlet.

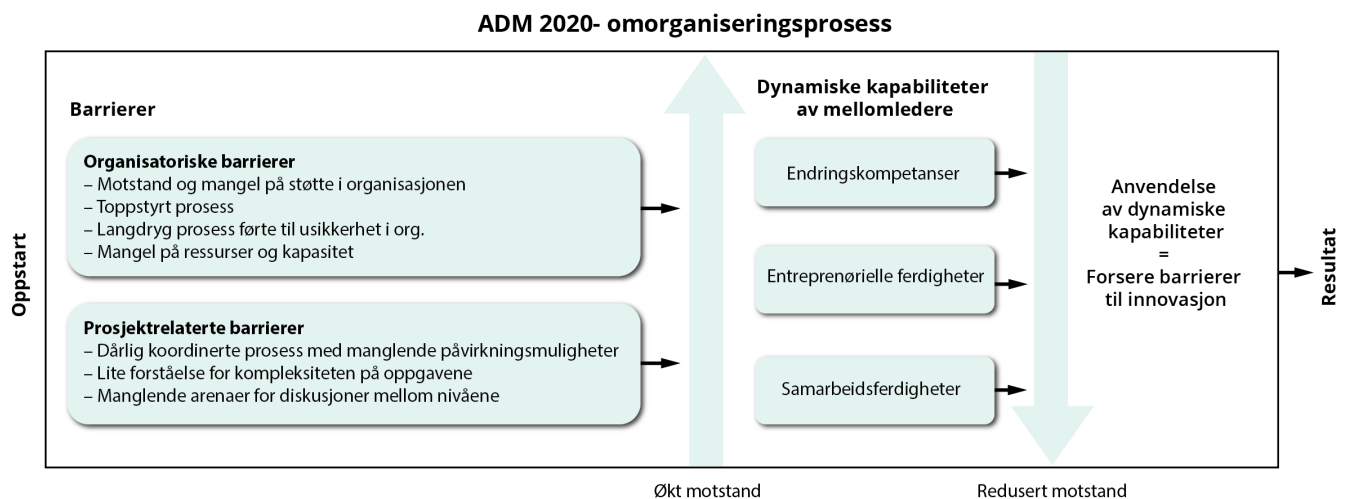
Å studere egen organisasjon kan ha både fordeler og ulemper. Fordeler er selvfølgelig at man kjenner organisasjonen godt. Det kan være lettere å få tilgang til informasjon, man kan møtes med en større åpenhet enn med noen som kommer utenifra, man kjenner de uformelle strukturene og historien til organisasjonen (Jacobsen, 2015, p. 56). Ulemper ved å studere egen organisasjon kan være at man får en forutinntatt holdning og har vanskelig for å se hele organisasjonen, noe som kan være lettere for en som kommer utenifra. Det kan bli vanskelig å holde avstand til det man skal studere, kanskje har man noen meninger på temaet og blir en part i diskusjonen. Det kan bli vanskelig å holde seg nøytral og man kan bli møtt med mistenksomhet. Det kan også oppleves vanskelig å være kritisk til egen organisasjon, som kan føre til en slags selvsensur (Jacobsen, 2015, p. 57). Det er viktig å være bevisst på dette både for min egen del og for mine informanter. I en slik situasjon er det viktig å ikke stille ledende spørsmål og være åpen for informantens erfaringer. Jeg har i invitasjonen vært tydelig på at jeg er ansatt ved UiT og presenterer meg selv med hvor jeg jobber i organisasjonen og hva jeg jobber med. Jeg forklarte også kort at min arbeidshverdag ikke ble direkte påvirket av

Adm2020-prosjektet, men indirekte ved at personer og tjenester rundt meg ble flyttet. Jeg var også bevisst på å ikke gi uttrykk for noen av mine meninger om temaet, men fokuserte på en nysgjerrighet om å vite mer om Adm2020 som grunnlag for min oppgave.

Det har vært viktig for meg at mine informanter er godt informert i forkant, slik at de føler seg trygg i intervjusituasjonen og på at opplysningene de deler vil behandlet på en god måte.

4 Presentasjon av datamaterialet

I denne delen vil jeg presentere datamaterialet og empiriske funn fra intervjuene som er gjennomført i forbindelse med min studie. Etter koding av de transkriberte intervjuene i Nvivo og sortering av disse i kodegrupper og temaer, finner jeg både barrierer i organisasjonen og i prosjektet og dynamiske kapabiliteter hos mellomlederne. De dynamiske kapabilitetene jeg identifiserer i mitt materiale består av tre elementer: endringskompetanser, entreprenørielle ferdigheter og samarbeidsferdigheter. Mine funn indikerer også at mellomlederne bruker sine dynamiske kapabiliteter for å overvinne de organisatoriske og prosjektrelaterte barrierene. Figur 4 oppsummerer mine funn grafisk i min empiriske modell.



Figur 4 Dynamiske kapabiliteter av mellomlederes rolle i innovasjonsprosessen

4.1 Barrierer for endring

I mitt datamateriale fant jeg to typer barrierer: (1) organisatoriske barrierer og (2) prosjektrelaterte barrierer. Jeg skal beskrive disse nærmere i de neste avsnittene.

4.1.1 Organisatoriske barrierer

De organisatoriske barrierene handler om interne elementer som er relatert til selve organisasjonen UiT. Alle informantene beskriver flere slike barrierer i løpet av intervjuene. Jeg fant tegn til motstand fra ansatte og mangel på støtte i organisasjonen, toppstyrte prosesser, langdryge prosesser og mangel på ressurser og kapasitet.

Den første organisatoriske barrieren var motstand mot endring. Generell motstand mot endring er bestandig til stede i en omorganiseringsprosess, i større eller mindre grad. Flere informanter nevner motstand mot endringer fra ansatte i sin enhet som en av utfordringene. Det var til dels store endringer for mange ansatte og informant A beskriver utfordringen slik:

«Jeg lærte vel at man skal ikke undervurdere hvor viktig arbeidsplassen og den trygge strukturen folk har, er for folk. Det er ikke alle som, som bare kan snu seg rundt og synes det er fint å få nye kollegaer og nye ledere og ny kontor plass. Det vi er, vi er veldig ulike, og det må man jobbe aktivt med i sånne, sånne typer prosesser som så stor, så det var jo utfordrende.» (Informant A)

I tillegg rapporterte flere av informantene om manglende støtte i organisasjonen. Et eksempel er når informant B opplevde å ikke bli tatt på alvor når hen ville ta opp problemstillinger som var viktig og relevant for sin enhet og ble møtt med lite forståelse for at det som hen beskrev som en utfordring.

Det å oppleve manglende støtte og forståelse i organisasjonen er et element som også øker den generelle motstanden mot endring hos ansatte, på alle nivåer i en organisasjon.

Den andre organisatoriske barrieren som ble beskrevet var at prosessen opplevdes som toppstyrt. De informantene som tilhørte og hadde vært på nivå 3 i organisasjonen ga uttrykk for at det var utfordrende at produksjonsnivået var dårlig representert i arbeidsgruppene og opplevde at de ble perifere i prosessen. Informant E påpeker at hele prosessen var helt klart en toppstyrt prosess og sier blant annet at:

«... jeg tror det kunne fungert litt bedre og at man kunne heller hatt en «bottom up» i større grad enn «top to bottom» strategi for prosjektet.» (Informant E)

Både opplevelsen av manglende deltakelse i prosessen og av en veldig toppstyrt prosess er elementer som også kan oppleves som en barriere.

Den tredje organisatoriske barrieren jeg identifiserte var høy usikkerhet blant de ansatte. Flere av informantene peker på at det tok lang tid fra oppstarten av prosessen til selve implementeringen kom i gang. Det var en langdryg prosess med mye usikkerhet om hva utfallet skulle bli for den enkelte ansatte. Dette medførte en høy følelse av usikkerhet blant de

ansatte som ikke visste hvor de skulle være i organisasjonen og hvilke oppgaver de skulle jobbe med i fremtiden. Denne økte usikkerheten førte også til at det ble utfordrende å holde på ansatte. Informant A uttrykte det slik:

«... man opplevde jo en stress i organisasjon, og at, og en treghet og det er ting tar tid gjør jo også at folk sliter kanskje litt mer enn nødvendig, det blir usikkert og var veldig lang tid.»
(Informant A)

Det at prosessen tok lang tid førte til mye usikkerhet og økt turnover hos de ansatte, noe som er en barriere for innovasjon. Istedenfor å bruke ressursene inn mot omorganiseringsprosessen måtte enhetene bruke tid og ressurser på å rekruttere og lære opp nye ansatte.

Videre fremkommer det at flere av informantene gir uttrykk for at de, som en del av omorganiseringen, mistet en del ressurser fra sin enhet, og at alle oppgavene ikke nødvendigvis fulgte med den ansatte. Enhetene ble sittende igjen med en del oppgaver uten ressurser til å ta seg av dem. Informant C beskrev det slik:

«Så det har kanskje vært det største problemet i innføringen og gjennomføringen er at det har ligget igjen oppgaver i på nivå 2 og 3, som det ikke har vært folk til å gjøre ...» (Informant C)

Dette indikerer at enhetene på lavere nivå fikk færre tilgjengelige ressurser og dermed flere oppgaver som måtte løses pr årsverk og derfor en mer presset situasjon kapasitetsmessig. Dette er også en barriere for innovasjon da en omorganisering ofte krever mer ressurser av en organisasjon. I tillegg var det også på tidspunktet av iverksettelse fortsatt uavklart arbeidsdeling, spesielt for de nyopprettede fellestjenestene, som også forsterket denne utfordringen med knappe ressurser

4.1.2 Prosjektrelaterte barrierer

Jeg observerte også flere prosjektrelaterte barrierer hos informantene. Disse barrierene handlet om elementer som var relatert til innholdet i dette spesifikke omorganiseringsprosjektet. De kom til uttrykk som at prosessen ble oppfattet som dårlig koordinert og man hadde lite påvirkningskraft på resultatet. I tillegg til liten forståelse for kompleksiteten på oppgavene oppover og på tvers i organisasjonen og manglende arenaer for diskusjoner mellom nivåene.

Flere av informantene deltok i en eller flere av arbeidsgruppene som ble satt ned i starten av Adm2020- prosjektet. Der kom det frem at denne prosessen ble opplevd som dårlig koordinert og med manglende reelle påvirkningsmuligheter. Dette var den første prosjektrelaterte barrieren jeg observerte i mitt datamateriale.

Det beskrives en del utfordringer fra arbeidet i flere av arbeidsgruppene. Her rapporteres både høylytte diskusjoner og uenigheter, og i en av arbeidsgruppene ble det blant annet levert to forskjellige rapporter. Informant D beskrev prosessen som veldig tilfeldig og uten styring, og det faktum at det egentlig var et «besparellesprosjekt» ble underkommunisert til arbeidsgruppene.

Det ble også opplevd som om det ikke var en helt åpen prosess, og at noe av strukturen for resultatet av omorganiseringen allerede var gitt på enkelte områder. Informant A beskriver deler av prosessen i arbeidsgruppene som «skinnprosesser», mens informant C sier det slik:

«... da vi kom til arbeidsgruppene, så fikk noen av oss altså og, i hvert fall flere av oss som representerte nivå 3 og nivå 2 i den arbeidsgruppen, en definitiv følelse av at noe var allerede bestemt.» (Informant C)

Informant A sa det slik: *«Man bruker mye tid, og man investerer mye, både tankerekker og engasjement i å delta, så da må man bli tatt på alvor.»*

I tillegg til at prosessen ble oppfattet som dårlig koordinert og med begrensede påvirkningsmuligheter, oppfattet også flere av informantene liten forståelse for kompleksiteten i oppgavene. Dette er den andre prosjektrelaterte barrieren og informantene ga uttrykk for dette både i forhold til deltakelse i arbeidsgruppene og når implementeringen av omorganiseringen i organisasjonen ble gjennomført. Informant B beskriver at hen prøver å kommunisere de komplekse problemstillingene som oppleves som utfordrende etter omorganiseringen. Hen blir da ikke møtt med forståelse for at det er utfordrende, men mer med en «det er bare å» holdning. Informant E beskriver at det er lang avstand fra nivå 1 til produksjonsnivået i organisasjonen og at nivå 1 derfor ikke har helt forståelse for oppgavene og utfordringene. Dette bidrar heller ikke til opplevelsen av manglende forståelse for de utfordringer man opplever knyttet til oppgavene på de lavere nivåene i organisasjonen.

Den tredje prosjektrelaterede barrieren som kommer frem i intervjuene, spesielt etter omorganiseringen, er mangel på arenaer for å ta opp og diskutere de utfordringene som oppleves i enhetene. Dette kan også knyttes til at det oppleves som om det er blitt lengre avstand i organisasjonen, og at kommunikasjonen er blitt vanskeligere. Informant D beskriver at det finnes horisontale arenaer for diskusjon, men at man da ikke har mulighet til å avklare grenseoppganger, man trenger arenaer mellom nivåene for å kunne avklare slikt. Hen sier det slik:

«... vi har fått mindre samarbeid og dialog på tvers, i organisasjonen vertikalt, og det er færre arenaer, hvor de administrative tjenestene drøftes ...» (Informant D)

En annen informant gir uttrykk for at det tidligere var lettere å møte toppledelsen, og at det etter omorganiseringen er blitt vanskeligere å få til. Dette kan tolkes som om kommunikasjonen mellom nivåene er blitt dårligere og at det er blitt utfordrende for produksjonsnivået å nå opp med det de ønsker å diskutere.

Barrierer er et negativt ladet ord, men det kan være slik at hvis man har kunnskap om hvilke barrierer som kan oppstå og hvis man har evner til å håndtere disse på en god måte, kan man minske den negative effekten og til og med bruke barrierene til sin fordel.

Dynamiske kapabiliteter er en av de elementene som kan ha stor påvirkning på hvordan mellomlederne takler eller overvinner innovasjonsbarrierer. I neste avsnitt skal jeg se nærmere på de dynamiske kapabilitetene jeg fant i mitt datamateriale.

4.2 Dynamiske kapabiliteter av mellomledere

Gjennom mitt datamateriale har jeg observert at dynamiske kapabiliteter av mellomledere består av tre elementer: (1) endringskompetanser, (2) entreprenørielle ferdigheter og (3) samarbeidsferdigheter. Dette avsnittet gir bedre innsikt i disse kapabilitetene.

4.2.1 Endringskompetanser

I mitt datamateriale fant jeg forskjellige typer spesialkompetanser og ferdigheter som informantene har hatt nytte av i omorganiseringsprosessen. Det handlet om kompetanser eller

ferdigheter informantene har opparbeidet seg gjennom utdanning og forskjellige typer erfaringer.

Alle informantene hadde utdanning på høyere nivå og oppga at de hadde bred og lang erfaring fra både UiT som organisasjon og fra andre store offentlige organisasjoner. De har også oppgitt å ha erfaring fra andre store og små omorganiseringsprosesser. Alle informantene gir uttrykk for at deres utdanning og erfaring har gitt kunnskap om og forståelse for slike prosesser, noe som de har brukt aktivt inn i Adm2020 prosjektet.

Informant A bruker for eksempel erfaringer fra tidligere omorganiseringsprosesser til å være i forkant av utfordringer:

«... man kanskje forstår folks reaksjoner, eller man kan forutse litt mer hva som, både hvem og hvor reaksjonene vil komme. Og kanskje også da bidrar til å gjøre de utfordringene lettere, for folk.» (Informant A)

Videre fremkommer det at det å ha en god forståelse for hva offentlig forvaltning er, både gjennom utdanning og arbeidserfaring har hatt stor betydning for hvordan de har taklet Adm2020-prosjektet. At det å ha forståelse for konteksten, altså for oppgaver og leveranser og hva som er resultater eller verdier i en stor offentlig organisasjon som UiT er viktig kompetanse å inneha. Informant B har master i offentlig forvaltning, noe som informanten gir uttrykk for gir kompetanse som er av stor verdi når man jobber i en mellomlederstilling ved UiT.

Flere av informantene har lang arbeidserfaring fra UiT og beskriver en forståelse for organisasjonen, arbeidsoppgavene og flyten som har bidratt til gjennomføringen av Adm2020 prosjektet.

«... jeg har jobbet lenge i organisasjonen, har vært gjennom mange omstillinger. Vet hvordan den, hvordan ting flyter igjennom på, ikke alle detaljene, men det store og det hele.» (Informant B).

Informant E har jobbet på alle tre nivåer ved UiT og sier at dette gir en egen evne til å «... se de store trekkene og målene ...» og samtidig ferdigheter på det mer praktiske nivået til «... hvordan saker bør meldes inn, ut ifra hvordan resultat man ønsker å oppnå.» (Informant E)

Informant A oppgir blant annet å ha tatt et kurs i endringsledelse for å være best mulig forberedt til å utnytte mulighetene i Adm2020- prosjektet.

«Jeg, følte jeg trengte noe, jeg trenger litt ekstra for å kunne være en god, god leder i det, og tenke igjennom det viktigste. Så få hjelp til å, få noen verktøy til å tenke praktisk inn i de store endringene.» (Informant A)

Alle informantene rapporterer utdannelse og lang arbeidserfaring innen økonomi/administrasjon-feltet. I tillegg har de lang fartstid i offentlig sektor, ved UiT spesielt, og variert ledererfaring, både fra UiT og andre organisasjoner. Denne kompetansen og de ferdighetene de har utviklet på bakgrunn av dette har vært til nytte og hatt relevans for hvordan de håndterte de utfordringene som oppstod ved innføringen av Adm2020-prosjektet.

4.2.2 Entreprenørielle ferdigheter

Jeg observerer også entreprenørielle ferdigheter i mitt datamateriale. Typiske ferdigheter er evne til å se muligheter og utnytte dem, positiv innstilling til endring og evne til å håndtere usikkerhet på en god måte.

Ved oppstart av Adm2020-prosjektet var alle informantene tydelige på at de oppfattet prosjektet som en mulighet til å gjøre forbedringer i organisasjonen, på den eksisterende strukturen og måten oppgaver ble løst ved UiT. Det viser at informantene er oppmerksomme på og ser muligheter for løsninger i en slik omorganiseringssprosess. Informant B sa det slik:

«... det har jo vært en mulighet i Adm2020. Kanskje hvis man gjør dette, så får man løst noen av utfordringen som enheten har ...» (Informant B)

Dette kan tyde på at Adm2020-prosjektet ble positivt mottatt av informantene. Det ble oppfattet som en mulighet til å gjøre noe med de utfordringer som informantene opplevde i sin hverdag og at denne holdningen ble videreformidlet ut, eller ned til deres respektive enhet. Flere av informantene hadde også anledning til å bidra i den første fasen av Adm2020-prosjektet og var del av en eller flere arbeidsgrupper når prosjektet skulle operasjonaliseres i forhold til organisasjonen. Det å bidra i prosessen på denne måten ble beskrevet som en mulighet til å påvirke prosjektet og sluttresultatet.

Videre fremkommer det fra informantene utsagn som «... jeg er ikke redd for endringer ...». «... Ikke redd for å ta diskusjoner ...» Dette indikerer mellomledere som ikke er bekymret for usikkerheten og risikoen som kommer med prosesser som en større omorganisering er, og at de heller fokuserer på det positive som kan komme ut av prosessen. Det betyr også at de fremstår optimistiske til prosessen og omorganiseringen for sine ansatte, noe som igjen bidrar til å motivere for endringer innad i enheten.

I tillegg gir informantene uttrykk for at det å luften frustrasjoner, ventilere en annen plass enn på jobben, har vært viktig for å unngå å ta eventuell frustrasjon ut innad i organisasjonen. Det kan sies at de regulerer sine følelser ved å luften frustrasjoner utenfor organisasjonen og bistår til at de kan opprettholde en positiv innstilling profesjonelt.

Disse evnene bidro til at informantene kunne se mulighetene i prosjektet og bidro til at de var positivt innstilte, uredde og risikovillige på vegne av sin enhet og sine ansatte.

4.2.3 Samarbeidsferdigheter

Jeg observerer i mitt datamateriale at flere av informantene har store nettverk både profesjonelt og sosialt og at de brukte sine nettverk aktivt og i alle fasene av omorganiseringen. De brukte dem for å diskutere problemstillinger, få innspill, skaffe seg informasjon og for å finne løsninger. Flere av informantene gir uttrykk for at de aktivt brukte det de hadde av nettverk og relasjoner, både i organisasjonen og utenfor, og at dette var en viktig faktor i alle fasene av Adm2020-prosjektet.

Informant B beskriver bruken av nettverkene i organisasjonen, og diskusjonene som oppstod der, som en måte å utvikle en felles forståelse for enkelte utfordringer. Det førte til en forståelse for hvilke utfordringer de andre enhetene hadde og hvordan dette påvirket dem. En informant uttrykker slik:

«... det at man har hatt et nettverk har gjort at man har fått diskutert, blitt utfordret, korrigert, fått kommet med innspill, liksom snakket ting ut da. Det tror jeg er sunt.»
(Informant A)

I tillegg til å ta imot innspill til sine egne utfordringer, har de også spredt sine innspill til andres utfordringer og delt informasjon om hva de ser på som de største utfordringene. De har

på den måten fått presentert utfordringene sett fra sitt perspektiv og skapt aksept og legitimitet for hva som er utfordringene på tvers av organisasjonen.

Videre fremkommer det at flere av informantene har brukt nettverket i organisasjonen til å skaffe ekstra informasjon og kunnskap om Adm2020-prosjektet.

Flere av informantene sier også at det å bruke sitt sosiale nettverk til diskusjoner om prosessene har vært av stor viktighet. De har fått verdifulle innspill fra sitt sosiale nettverk, fra andre med kompetanse og med erfaringer fra andre omorganiseringsprosesser. En informant sier:

«Og når vi møtes, så diskuterer vi. Det, det gjør vi for å se, og det er sånn du får høre det at dette har dem vært igjennom, så det har vært egentlig veldig viktig, for du får innspill som du tar videre, for noen er kommet lenger enn her.» (Informant B)

Informant E gir derimot uttrykk for at det sosiale nettverket utenfor organisasjonen ikke var så mye til hjelp, men at det profesjonelle nettverket hadde stor nytteverdi.

«UiT som organisasjonen er så komplisert at noen som jobber, for eksempel innen det private i en mindre bedrift ikke klarer å sette seg inn i det. Det bare virker veldig komplisert, og, ja for stort å sette seg inn i på en konstruktiv måte. Så det har jeg nok brukt i mindre grad, men et profesjonelt nettverk internt her på UIT, det har jeg hatt stor nytte av.» (Informant E)

Alle informantene brukte nettverket sitt både til å tilegne seg informasjon om denne prosessen, lignende prosesser i andre organisasjoner og til å diskutere løsninger.

4.3 Anvendelse av de dynamiske kapabilitetene

I mitt datamateriale observerte jeg to forskjellige typer barrierer og tre forskjellige elementer av dynamiske kapabiliteter hos mellomledere. I tillegg til dette fant jeg også flere tilfeller hvor informantene aktivt brukte sine dynamiske kapabiliteter for å overvinne barrierene. I de neste avsnittene vil jeg redegjøre nærmere for dette.

4.3.1 Organisatoriske barrierer og dynamiske kapabiliteter

Flere av informantene beskrev hvordan de brukte sine endringskompetanser aktivt inn i Adm2020-prosjektet for å overkomme de organisatoriske barrierene. De beskrev hvordan de brukte kunnskap som de hadde tilegnet seg gjennom erfaringer fra tidligere omorganiseringer for å forberede endringene og motivere sine ansatte til endring. Et annet element som også var viktig var det å oppfordre sine ansatte til å bidra i prosessen for å minske motstand og øke motivasjonen for endring. Dette var viktig for å motivere dem for å implementere endringene på en god måte. Informant A sa det slik:

«... oppfordrer folk til å engasjere seg, og være med, for når man er med, så får man også mye større eierskap til det som kommer ut, selv om man ikke er helt enig. Så da blir man med fordi at man vil jo tross alt at det skal bli så bra som det kan, tror det er en smart måte å gå inn i omstillinger på, oppfordrer folk til å bidra.» (Informant A)

Informant A var også tydelig at på et punkt har også de ansatte en plikt ovenfor sin arbeidsgiver til å bidra til det beste for hele organisasjonen og derfor har en plikt til både å bidra til å finne gode løsninger og til å gjennomføre det som må gjøres.

Deres entreprenørielle ferdigheter ble også brukt aktivt i prosessen for å overvinne de organisatoriske barrierene. Flere av informantene hadde fokus på hvordan de skulle gjennomføre Adm2020-prosjektet i sin egen enhet på best mulig måte. Viktige elementer var å ta diskusjonene oppover i organisasjonen på vegne av sine ansatte og sin enhet, og samtidig, ovenfor sine egne ansatte, fremstå som positiv og lojal for de endringene som var bestemt at skulle gjennomføres. Informant B sa det slik:

«... jeg må være lojal mot den oppskriften der, ja, jeg må være så lojal at jeg ikke blir illojal mot den enheten som jeg forvalter. Så det er, det er jo en sånn viktig ting, som mellomleder.» (Informant B)

Flere av informantene gav uttrykk for at de brukte sine sosiale nettverk til å luften sine frustrasjoner rundt prosjektet. De regulerte sine følelser gjennom sitt sosiale nettverk, noe som bidro til at de kunne fremstå som positive ledere for sine ansatte og sådant minske motstanden mot endring. Informant C, sier blant annet:

«Ja, jeg har noen som jeg snakker med om det, hva jeg synes om det og det er ikke dem jeg leder her, nei.» Informant C

Informantene har også brukt sine samarbeidsferdigheter for blant annet å skaffe seg informasjon fra organisasjonen. Flere av informantene beskriver at de brukte nettverket i organisasjonen for å skaffe ekstra informasjon og kunnskap om Adm2020-prosjektet som hver informant kunne bruke til fordel for sin enhet. Informant C sa blant annet dette om kunnskap hen hadde skaffet seg gjennom sitt nettverk:

«... å akkurat det synes jeg har kommet meg til gode og når det har kommet meg til gode så har det kommet min enhet til gode, ja.» (Informant C)

4.3.2 Prosjektrelaterte barrierer og dynamiske kapabiliteter

Jeg observerte også at informantene brukte sine endringskompetanser for å overvinne de prosjektrelaterte barrierene. Flere av informantene beskriver at de ved hjelp av sin kunnskap og erfaringer fra tidligere omorganiseringsprosesser kunne motvirke den dårlig koordinerte prosessen, og via blant annet sine nettverk i organisasjonen øke sin egen påvirkningsmulighet ved å diskutere utfordringene og prøve å skape løsninger.

Informantene brukte sine entreprenørielle ferdigheter til å overkomme de prosjektrelaterte barrierene både ved å prøve å gripe muligheten for endring og ved å ha en positiv holdning til prosjektet. Flere av informantene sier også at de fortsatt ser potensiale og muligheter i Adm2020-prosjektet og at det ikke er ferdig gjennomført. Informant E sier blant annet «... sånn at man er ikke helt ferdig med tjenestestrukturen og fordeling av oppgaver helt enda.»

Når prosjektet ble oppfattet dårlig koordinert og med reduserte muligheter for påvirkning, prøvde fortsatt mellomlederne å finne måter å få frem sine problemstillinger og finne løsninger. De brukte sine samarbeidsferdigheter og nettverk i organisasjonen aktivt for å finne nye veier for å løse utfordringer. Informant C beskriver det slik:

«... og kjenner du mange, så det betyr at det er lettere å orientere seg i det nye landskapet fordi du har alltid en venn å ringe som kan hjelpe deg videre ...».
(Informant C)

Flere av informantene beskriver også at nettverket innad i organisasjonen har vært til hjelp for å finne veien i den nye strukturen etter implementeringen av Adm2020. Det «å kjenne folk» har hjulpet til å få oppgaver utført og til å finne de nye veiene i organisasjonen. En av informantene sier at det absolutt har hjulpet å ha et stort nettverk:

«Når nettverket er stort og bredt, og du kjenner en rekke folk i posisjoner på andre fakultet og på nivå 1 så, så er det en ofte lettere og ta telefonen i stedet for å drive og lete for å finne ut av ting. Ja.»

Det gis også uttrykk for at det var få felles arenaer for diskusjon og det derfor ble enda viktigere å ha kontakter og nettverk ellers i organisasjonen, både for å få luftet frustrasjoner, men også for å reflektere over utfordringer i tillegg til å skape løsninger.

4.4 Oppsummering av empiriske funn

I mitt materiale observeres det flere forskjellige elementer av dynamiske kapabiliteter hos mellomledere. De kommer til uttrykk som endringskompetanser, entreprenørielle ferdigheter og samarbeidsferdigheter.

Endringskompetansene viser seg i form av at alle informantene har utdanning på masternivå og lang arbeidserfaring fra andre offentlige organisasjoner og ved UiT. I tillegg har de erfaring fra andre omorganiseringsprosesser, ved UiT og i andre organisasjoner.

Informantene viser også at de har entreprenørielle ferdigheter. Dette kan observeres som at de ser muligheten omorganiseringsprosessen har og at de er positivt innstilt. I tillegg er de ikke redde for endringer eller usikkerheten og risikoen som følger med en slik omfattende endring. De regulerer også sine følelser ved å lufte frustrasjoner i sitt sosiale nettverk.

Jeg finner også at informantene gir uttrykk for samarbeidsferdigheter og at nettverket både internt og eksternt har vært av stor betydning i alle faser av omorganiseringen. Det har blitt brukt til å skaffe informantene informasjon, til drøfting og til diskusjoner om problemstillinger og til å finne løsninger og nye veier i organisasjonen.

I mitt materiale observerer jeg også flere barrierer, både organisatoriske barrierer og prosjektrelaterte barrierer. Organisatoriske barrierer kommer til uttrykk som motstand hos ansatte og manglende støtte i organisasjonen, toppstyrt og langdryg prosess som førte til

usikkerhet og mangel på ressurser og kapasitet i enhetene. Prosjektrelaterte barrierer vises som at prosessen var dårlig koordinert, at det var manglende påvirkningsmuligheter, lite forståelse for kompleksiteten i oppgavene og manglende arenaer for diskusjoner mellom nivåene.

Jeg finner også at de dynamiske kapabilitetene har blitt brukt aktivt av mellomlederne til å håndtere innføringen og implementeringen av Adm2020 - prosjektet og til å forsere barrierene. Dette kan observeres som at informantene jobbet for å minske motstanden og usikkerheten ved å bruke det de har av kunnskap og erfaring for å forberede prosessen i sin enhet. De har, via sitt nettverk, prøvd å finne nye veier for å løse utfordringer og skaffe seg og sin enhet informasjon

De har også frontet en positiv innstilling til prosjektet og engasjert sine medarbeidere i prosessen og prosjektet. Flere av informantene gir også uttrykk for en fortsatt positiv innstilling til at det enda er potensiale i Adm2020-prosjektet som ikke helt har kommet på plass enda.

I det neste kapittelet vil jeg se på de empiriske funnene i forhold til teorien som er beskrevet i kapittel 2 og drøfte sammenhengene.

5 Analyse og drøfting

5.1 Analyse

Denne studien har som formål å se nærmere på min problemstilling:

«Hvilken rolle mellomlederne spiller i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor?»

I dette kapittelet vil jeg drøfte mine funn i lyset av eksisterende litteratur om innovasjon i offentlig sektor og mellomlederens rolle samt teori om dynamiske kapabiliteter. Min studie gir to bidrag til eksisterende litteratur: (1) Min studie utvider vår kunnskap om dynamiske kapabiliteter av mellomledere. Nåværende forskning er tydelig på hva dynamiske kapabiliteter hos toppledere er. Min studie antyder at dynamiske kapabiliteter av mellomledere består av: endringskompetanser, entreprenørielle ferdigheter og samarbeidsferdigheter; (2) Min studie gir også innsikt i hvordan mellomledere bruker sine dynamiske kapabiliteter for å overvinne barrierer for endring. Jeg har funnet at mellomledere brukte sine dynamiske kapabiliteter til å forsere ulike organisatoriske og prosjektrelaterte barrierer og bidro til prosjektets implementering (se også figur 4).

5.2 Hva er dynamiske kapabiliteter hos mellomledere?

I dette avsnittet vil jeg se på funn som kan relateres til det første forskningsspørsmålet i min studie. Min studie viser at dynamiske kapabiliteter finnes ikke bare hos toppledere (Helfat & Peteraf, 2015; Huy & Zott, 2019) men også hos mellomledere. Disse kapabilitetene består av tre elementer: endringskompetanser, entreprenørielle ferdigheter og samarbeidsferdigheter.

Forskning på dynamiske kapabiliteter settes ofte i sammenheng med bedrifter eller organisasjoner, men kan også knyttes til mer personlige egenskaper (Schilke m.fl. 2018). Litteraturen om dynamiske kapabiliteter av ledere i konteksten av privat sektor har vært preget av studier på toppledere (Greven et al., 2022; Helfat & Peteraf, 2015). Forskning på de mer personlige egenskapene, er ofte gjennomført blant toppledere eller politikere (Gullmark & Clausen, 2023). Min studie utvider konseptet av dynamiske kapabiliteter til mellomledere og er en av de første som gir innsikt i dynamiske kapabiliteter av mellomledere i konteksten offentlig sektor.

5.2.1 Endringskompetanser

Min studie antyder at endringskompetanser hos mellomledere består av to elementer: høyere utdanning på masternivå og lang og variert arbeidserfaring. Tidligere litteratur fant bevis på at toppledere med dynamiske kapabiliteter har ulike typer og nivå av utdanning (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Huy & Zott, 2019). Jeg fant derimot at mellomledere i kontekst av offentlig sektor har relativt homogen utdanning - master i offentlig forvaltning, organisasjon og ledelse og økonomi. Muligens kommer dette av konteksten med offentlig sektor og universitetssektoren spesielt. Det er et større fokus på utdanning, spesielt i universitetssektoren, hvor det ofte kreves master for å gjøre relativt enkle oppgaver. Det kan også tenkes at dette arter seg annerledes hos toppledere, og at de har en bredere utdanningsbakgrunn slik litteraturen viser.

Alle informantene oppga å ha høyere utdanning på masternivå. Dette kan anses som tilsvarende «tillærte evner». Det å ha høyere utdanning kan også korreleres med å ha høyt «generell intellekt» (Ployhart & Moliterno, 2011) som også er et element i humane kapabiliteter ifølge rammeverket for dynamiske kapabiliteter (Helfat & Martin, 2015). Uansett kan det å ha høyere utdanning tyde på at det gir en positiv effekt.

Jeg har også funnet at endringskompetanser hos mellomledere kommer fra en lang og variert arbeidserfaring. Dette funnet samsvarer med tidligere forskning som har påpekt at toppledere og topplederteams som har dynamiske kapabiliteter har variert arbeidserfaring (Delmar & Scott, 2004). I motsetning til forskjellen når det kommer til utdanning, kan de dynamiske kapabilitetene som opparbeides gjennom arbeidserfaring være noe man opparbeider seg uansett hvilken type arbeidserfaring som ligger til grunn. Det kan tenkes at her er det variasjonen i erfaringene som gjør at det ikke er forskjell, eller at man har erfaring innenfor en relevant kontekst som gir utslag.

Helfat & Martin (2015) beskriver at når det gjelder forskjeller i humane kapabiliteter er majoriteten positivt assosiert med forventningene til topplederne. De konkluderer med at nesten alle former for utdanning og tidligere relatert arbeidserfaring ikke er til hinder og er mest sannsynlig en fordel å ha i forhold til strategiske endringer. Det betyr at disse kompetansene og ferdighetene som informantene har opparbeidet seg gjennom utdanning og arbeidserfaring, bidrar til mellomledernes forståelse for prosessen og deres evne til endring.

Dette viser også at elementene, utdanning og arbeidserfaring, bidro til at mellomlederne håndterte omorganiseringsprosessen på best mulig måte.

Basert på mine funn så kan man si at humane kapabiliteter bygger også dynamiske kapabiliteter hos mellomledere (Greven et al., 2022). I konteksten av offentlig sektor observerer man likevel at utdanningen av mellomledere med dynamiske kapabiliteter er mye mer homogen enn i litteraturen antyder basert på innsikt fra privat sektor.

5.2.2 Entreprenørielle ferdigheter

Min studie antyder at entreprenørielle ferdigheter hos mellomledere består av evne til å se muligheter og løsninger, positiv innstilling til endringer, uredde og risikovillige og regulering av følelser. Tidligere litteratur viser at dynamiske kapabiliteter hos toppledere ofte har elementer av karismatisk topplerer-evner, noe som er viktig i innovative organisasjoner (Gullmark, 2021; Gullmark & Clausen, 2023). Mine funn viser at mellomlederne også innehar en del av de samme evnene som beskrives i forbindelse med topplerelse, men i en annen kontekst. Der det for topplerere handler om å se muligheter i et marked, handler det her om å se muligheter for forbedring i en organisasjon. Konteksten av offentlig sektor gir helt andre typer muligheter for endring, men de må fortsatt oppfattes og gripes og dette trenger man entreprenørielle ferdigheter til, både som topplerer og som mellomleder.

Informantene beskriver også seg selv som at de ikke er redde for endringer og at de håndterer usikkerhet. Dette kan tolkes som at de er uredde og risikovillige for å få muligheten til å gjøre forbedringer. Dette kan også antyde at de innehar kunnskapsstrukturer som er innrettet mot nettopp det å se og gripe muligheter når de dukker opp i denne konteksten.

Flere informanter beskrev også at de luftet sine frustrasjoner utenfor sin organisasjon og at dette har bidratt til at de kunne fremstå positiv til prosessen. Dette er å regulere følelser, som er et element som er beskrevet i rammeverket for dynamiske kapabiliteter som en kognitiv kapabilitet (Huy & Zott, 2019).

Helfat & Martin (2015) beskriver at de kognitive kapabilitetene til topplerere, i form av kunnskapsstrukturer, kognitive evner og regulering av følelser, har effekt på strategiske endringer og prestasjonene til bedriftene i privat sektor. Jeg observerer her de samme evnene hos mellomleder i offentlig sektor og at de har bidratt til å håndtere omorganiseringsprosjektet

Adm2020. Ifølge Huy & Zott (2019) handler dette mye om å mobilisere kapital og ressurser fra omgivelsene. I min studie finner jeg at det handler mer om å bruke disse evnene til å skape aksept for endringene og mobilisere de ansatte i egen enhet til å bidra i positiv retning.

De entreprenørielle ferdighetene stemmer også godt overens med de tre hoved-kapabilitetene som Teece definerte i 2007, som er evne til å se, gripe og transformere muligheter og som også er grunnlaget i definisjonen brukt på dynamiske kapabiliteter (Helfat & Martin, 2015, p. 1284). Både Teece (2007) og Helfat & Martin (2015) har sett på dynamiske kapabiliteter i forhold til toppledere og i privat sektor. Jeg finner også dette i min studie, men i en annen kontekst, altså hos mellomledere i en stor offentlig organisasjon.

5.2.3 Samarbeidsferdigheter

Min studie antyder at samarbeidsferdigheter hos mellomledere handler om at de har store nettverk som de bruker til forskjellige formål. De bruker sine nettverk aktivt til å skaffe informasjon og diskutere problemstillinger som er relevante for dem og deres enhet. I tillegg bruker de dem til å finne og skape løsninger.

I Helfat & Martin (2015) fokuseres det på at det profesjonelle nettverket til en toppleder bidrar til å gi bedriften muligheter den ellers ikke ville fått i et marked og er positivt assosiert med økt salg. Dette er ikke det jeg finner i min studie siden konteksten er offentlig sektor. Min studie viser at mellomlederne har brukt sine eksterne nettverk mer til erfaringsutveksling enn til å skaffe muligheter i et marked og dette har opplevdes positivt i Adm2020-prosessen. De sosiale kapabilitetene er dermed til stede, men brukes litt annerledes i denne konteksten.

Helfat & Martin (2015) sier også at i store organisasjoner er det viktig med et tett og stort nettverk, spesielt i egen organisasjon, altså nærhet mellom lederteamet og organisasjonen ellers og det å kjenne mange i organisasjonen kan ha positiv effekt på endringer. Helfat & Peteraf (2015) beskriver i tillegg at sosiale kognitive evner, som språk og kommunikasjon hos toppledere bidrar til mer effektive endringer. Informantene i min studie beskriver at de har brukt sine interne nettverk aktivt på mange forskjellige områder og at dette har vært en viktig bidragsyter til en smidigere omorganiseringsprosess.

Rammeverket for dynamiske kapabiliteter beskriver viktigheten av størrelsen på nettverk knyttet til toppledelsen, både eksternt og internt (Helfat & Martin, 2015) i bedriften og at

dette har hatt positiv innvirkning på resultatet i bedriften. Igjen er dette knyttet mer til det private næringslivet og ikke så mye til verdiskapningen i offentlig sektor. Min studie viser at samarbeidsferdigheter har vært en viktig dynamisk kapabilitet også for mellomlederne i en stor offentlig organisasjon.

5.2.4 Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Oppsummert viser min studie at dynamiske kapabiliteter er til stede også hos mellomledere i en stor offentlig organisasjon. Mine informanter viser at de har evner med elementer fra de tre kategoriene av dynamiske kapabiliteter som Helfat & Martin (2015) har beskrevet i sitt rammeverk. Dette bekrefter at de dynamiske kapabilitetene også eksisterer hos mellomledere i en stor offentlig organisasjon som er en annen kontekst en den som allerede er vist av Helfat & Martin (2015). Min studie viser at de dynamiske kapabilitetene arter seg mye på samme måte, men kan gi litt andre utsalg når de brukes på et lavere nivå i en stor offentlig organisasjon.

I neste avsnitt skal jeg se nærmere på hvordan informantene brukte sine dynamiske kapabiliteter og hvordan dette påvirket implementeringsprosessen av Adm2020-prosjektet ved UiT.

5.3 Hvordan påvirker dynamiske kapabiliteter hos mellomledere implementeringsprosessen av en innovasjon?

I dette avsnittet skal jeg se på funn som kan relateres til det andre forskningsspørsmålet i min studie. I tillegg til de dynamiske kapabilitetene ble det også identifisert flere forskjellige typer barrierer for innovasjon.

Min studie viser hvordan mellomlederne brukte sine dynamiske kapabiliteter til å håndtere og overvinne barrierene for endring. Jeg observerte at mellomlederne brukte sine dynamiske kapabiliteter aktivt for å forsere barrierene og at dette bidro til Adm2020-prosjektets implementering (se også figur 4).

Jeg fant to typer barrierer i min studie, organisatoriske og prosjektrelaterte. De to andre hovedtypene barrierer i offentlig sektor er ifølge Cinar (2019) kontekstuelle barrierer, altså barrierer relatert til konteksten, og interaksjonsbarrierer mellom forskjellige typer samarbeidspartnere. Disse barrierene observerte jeg ikke i min studie og vurderer at de ikke

var relevante i forhold til Adm2020-prosjektet. Dette siden Adm2020-prosjektet ikke var utsatt for reguleringer av spesifikk kontekst som lover og reguleringer, men heller ble utviklet for å effektivisere og forbedre administrasjonen ved UiT. I tillegg var det ikke aktuelt med eksterne samarbeidspartnere i prosjektet siden det var et internt omorganiseringsprosjekt.

Både de organisatoriske barrierene og de prosjektrelaterte barrierene som ble observert i min studie stemmer godt overens med det som defineres som barrierer av Cinar (2019) og bekrefter at de klassiske barrierene som ofte er til stede i de fleste omorganiseringsprosesser også var til stede i Adm2020-prosjektet. Jeg finner ikke alle typene av barrierer som defineres i Cinar (2019) men finner de mest vanlige i innovasjonsprosesser i offentlig sektor, som er ineffektiv administrasjon av prosess aktiviteter, top-down tilnærming, manglende ressurser og manglende forståelse for kompleksiteten i oppgavene.

De Vries et al (2016) beskriver også elementer som kan både fremme eller hemme innovasjon i offentlig sektor. Her identifiserer de at organisatoriske elementer er de mest vanlige elementene som har påvirkning. Disse deles opp i to hovedelementer, tilgjengelige ressurser og leder egenskaper som visjonær, troverdighet og risikovillighet som fremmere. Dette kan settes i sammenheng med funnene i min studie hvor flere informanter påpekte at det ble knappere med ressurser og flere oppgaver som skulle løses i enhetene og at dette var en barriere til å gjennomføre endringene på en god måte. Mellomlederne i min studie viser samtidig at de har de lederegenskapene som skal til. De står på for sin enhet, ser mulighetene, er risikovillige og fremstår positive og konstruktive til de endringene som skal gjennomføres.

For å forsere disse barrierene for innovasjon som beskrives i litteraturen (Cinar et al., 2019; De Vries et al., 2016) viser min studie at mellomlederne bruke sine dynamiske kapabiliteter aktivt. De bruker sine endringskompetanser for å minske motstanden og usikkerheten i sin enhet og forberede sine ansatte på de endringene som kommer. De entreprenørielle ferdighetene har de brukt til å fremstå positiv innstilt og engasjere sine medarbeidere i prosessen og prosjektet. I tillegg har de brukt sine samarbeidsferdigheter til å finne nye løsninger, nye veier i organisasjonen for å skaffe og spre informasjon.

Jeg observerer at mellomlederne i en stor offentlig organisasjon både har og bruker sine dynamiske kapabiliteter til å forsere barrierene som oppstår i en innovasjonsprosess. Min

studie viser at de brukte sine dynamiske kapabiliteter aktivt på en noe annen måte enn det som er vist hos toppledere i eksisterende litteraturen (Gullmark, 2021; Gullmark & Clausen, 2023).

5.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Helfat og Martin (2015) oppsummerer mange studier i sin review-artikkel og beskriver at alle de tre elementene av dynamiske kapabiliteter ofte har positiv effekt og i sjeldne tilfeller negativ effekt, på strategiske endringer og resultatet i bedriftene. Det refereres ofte til forskjellige typer resultat som økt effektivitet og bunnlinje, økt suksess på nye investeringer og lignende. Dette er helt klart i forhold til det private næringslivet og i forhold til toppleder (CEO), eller topplederteam (TMT).

Nå er min studie utført i en annen kontekst og med et annet fokus, nemlig offentlig sektor og mellomledere. I min studie har jeg ikke fokusert på resultatet av implementeringen av Adm2020-prosjektet eller målt det på noen måte. Men jeg kan observere at de dynamiske kapabilitetene er til stede hos mellomledere også i offentlig sektor og at de ble brukt aktivt til å forsere de barrierene som vi finner i Adm2020-prosjektet. Av dette kan vi anta at de dynamiske kapabilitetene har hatt positiv påvirkning på resultatet av implementeringen av denne innovasjonen.

6 Oppsummering og konklusjon

I denne delen vil jeg ta for meg oppgavens problemstilling med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, litteratur og resultater fra min studie. Jeg vil presentere mine hovedfunn, hvilke implikasjoner de kan ha for eksisterende teori og praksis, begrensinger ved oppgaven og komme med noen betraktninger rundt og forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å utforske mellomledernes rolle ved store omorganiseringer i offentlig sektor ved å bruke UiT og Adm2020-prosjektet som case. Gjennom dybdeintervjuer av 5 mellomledere ved UiT som har deltatt i omorganiseringsprosessen har jeg søkt å svare på problemstillingen:

Hvilken rolle spiller mellomledere i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor?

For å besvare problemstillingen har jeg uformet to forskningsspørsmål.

1: Hva er dynamiske kapabiliteter hos mellomledere?

2: Hvordan påvirker dynamiske kapabiliteter hos mellomledere implementeringsprosessen av en innovasjon?

Dynamiske kapabiliteter hos toppledere er et godt utforsket område (Gullmark, 2021; Gullmark & Clausen, 2023; Helfat & Martin, 2015). Min studie viser at de dynamiske kapabilitetene også er til stede hos mellomledere i offentlig sektor og at disse består av tre elementer: endringskompetanser, entreprenørielle ferdigheter og samarbeidsferdigheter.

Jeg observerer også både organisatoriske og prosjektrelaterte barrierer i min studie. Barrierer kan øke motstanden til endringer (Cinar et al., 2019). I min studie observerte jeg at mellomlederne brukte sine dynamiske kapabiliteter til å forsere barrierene og at dette bidro til å minske motstanden mot endringene i Adm2020-prosjektet. De brukte sine endringskompetanser til å forberede og motivere sine ansatte til endring. De oppfordret også sine ansatte til å bidra i prosessen, noe som skaper eierskap og minsker motstand. De fremstod som positive, lojale og uredde ledere. De brukte sine entreprenørielle egenskaper

sammen med sine samarbeidsevner og nettverk i organisasjonen til å skaffe informasjon, påvirke og finne mulige løsninger.

Hovedfunnet i min studie er at mellomlederne har en nøkkelrolle i en stor offentlig organisasjon og spiller en viktig rolle i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Min studie bidrar til å utvide konseptet av dynamiske kapabiliteter til mellomledere og er en av de første som gir innsikt i dynamiske kapabiliteter av mellomledere i konteksten offentlig sektor.

Mine funn stemmer godt overens med rammeverket for dynamiske kapabiliteter (Helfat & Martin, 2015; Teece, 2007) og bekrefter på mange områder teorien. Mine funn viser dette i en kontekst av mellomledere i offentlig sektor og antyder at de består av; endringskompetanser, entreprenørielle ferdigheter og samarbeidsferdigheter. Dette er et lite utforsket område innenfor feltet innovasjon og dynamiske kapabiliteter og min studie bidrar til å belyse dette nærmere.

Gullmark (2021) peker på at dynamiske lederkapabiliteter hos toppledere bidrar til innovasjon i offentlig sektor. Min studie peker på at dette også er viktige kapabiliteter for mellomledere

6.3 Praktiske implikasjoner

Basert på min studie er det mulig å peke på noen praktiske implikasjoner for UiT/offentlig sektor. Min studie viser at en mellomleders rolle er spesielt viktig ved implementering av omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor. Det er de som i stor grad skal stå for selve implementeringen og har stor påvirkning på hvordan dette blir gjennomført. Barrierer eksisterer i større eller mindre grad i alle endringer som skal utføres i en organisasjon. Det fremstår derfor som viktig å sørge for at alle mellomledere på alle nivåer i en organisasjon er best mulig forberedt på de endringene som kommer. Ved å være bevist på de barrierer som kan oppstå og på hvilke evner som kan bidra til å fjerne barrierene, kan man sørge for en best mulig implementering av endringene.

I lys av de dynamiske kapabilitetene betyr dette å sørge for at mellomlederne innehar den utdanning og erfaring, altså de endringskompetansene, som skal til for å ha forståelse for prosessene. Ta med den kompetansen og erfaringen som finnes i organisasjonen både på utforming av prosesser og på å finne løsninger, legge til rette for mer bottom-up prosesser for å sørge for medvirkning, eierskap til løsningene og bedre kompatibilitet for enhetene. Man må sørge for å ha gode arenaer til utveksling av kunnskap og erfaringer, og ha relevante diskusjonsforumer. I tillegg til dette, er det også viktig å sørge for nok ressurser til å utføre en omorganisering. Effektivisering krever ressurser.

Behovet til å effektivisere i offentlige sektor er ikke blitt mindre i etterkant av Adm2020-prosjektet og ABE-reformen. Hvis man ved hjelp av enkle grep kan sørge for at mellomlederne er en mer integrert del av en slik omorganiseringsprosess kunne man kanskje innovere mer effektivt.

6.4 Begrensninger

Min studie har noen begrensninger som det må tas høyde for når man tolker resultatene. Jeg valgte en pragmatisk tilnærming med kvalitativ metode til å gå i dybden på min problemstilling. Forskningsdesignet er casestudie med kvalitative dybdeintervju av 5 informanter. Oppgaven er begrenset til problemstillingen og forskningsspørsmålene med utgangspunkt i den valgte teorien, intervjuene og noen dokumenter som bakgrunnsinformasjon.

Dybdeintervjuene er utført på et utvalg av mellomledere i organisasjonen. Utvalget er valgt for å gi representasjon fra de forskjellige nivåene og typene enheter ved UiT. Dybdeintervju er en resurskrevende øvelse og selv om det kunne vært ønskelig med flere informanter håper jeg at min studie gir et innblikk i ulike elementer som har hatt betydning og påvirkning på Adm2020-prosjektet.

Det er en utfordring at det kun er jeg som har gjennomført intervjuene, transkribert og tolket dem. Dette betyr at empirien kan være påvirket av mine tolkninger. For å motvirke dette har jeg stilt åpne spørsmål, transkribert intervjuene ordrett og gjengitt ordrett sitater fra mine informanter. I tillegg er jeg selv ansatt ved UiT og har opplevd Adm2020-prosjektet tett på. Dette kan ha gitt påvirkninger i forhold til at jeg kan ha forutinntatte holdninger til resultatet. I

dette arbeidet har jeg vært bevisst dette og prøvd å legge til side mine oppfatninger i så stor grad som mulig.

Jeg kan ikke si med sikkerhet at mine funn vil være gjennomgående for hele organisasjonen eller være overførbare til andre organisasjoner. På tross av disse begrensningene kan jeg si at min studie gir en ytterligere innsikt i problemstillingen.

6.5 Forslag til videre forskning

Min studie gir mer innblikk i feltet dynamiske kapabiliteter hos mellomledere, men det er fortsatt et lite utforsket område som det er behov for mer forskning på og kunnskap om. Dynamiske kapabiliteter og de tre elementene i dette bør utforskes nærmere i forhold til andre offentlige organisasjoner, både større og mindre. Det vil være interessant å utforske mellomlederens rolle også i forhold til det private næringslivet, både til å se på forskjeller og likheter mellom privat og offentlig sektor.

I forhold til offentlig sektor spesielt, vil det også vært av interesse å studere resultatet av store innovasjonsprosesser og hvordan man gjør det. I forhold til Adm2020-prosjektet er det fortsatt uklart hva resultatet ble. Nådde man de effektiviseringsmålene man satt seg i gevinstplanen for prosjektet og hvorfor/hvorfor ikke?

Man bør være mer bevisst på å utnytte en mellomleders rolle på best mulig måte. En mellomleder er viktig som ledd mellom det som bestemmes på toppen og det som utføres på bunnen, spesielt i offentlig sektor.

Det er også et stort behov til å gjennomføre kvantitative undersøkelser innenfor dette feltet, spesielt siden overvekten av studier som utføres er kvalitative. Man kunne for eksempel gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte med målsetning om å studere resultat av Adm2020-prosjektet?

I min studie har jeg sett på de enkelte elementene hver for seg. Man kunne se nærmere på interaksjonen mellom de forskjellige elementene i dynamiske kapabiliteter.

Det kunne også vært interessant å utforske de ansattes perspektiv på innovasjonsprosesser og omfattende omorganiseringsprosesser i det offentlige og også hvordan de oppfatter en mellomledernes rolle i en slik prosess?

7 Referanser

- Aftenposten.no. (2017). Retrieved from <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/0R960/i-opposisjon-varslet-frp-krig-mot-byraokratiet-naa-har-staten-over-10>
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Boye, S., Risbjerg Nørgaard, R., Tangsgaard, E. R., Andreassen Winsløw, M., & Østergaard-Nielsen, M. R. (2022). Public and private management: now, is there a difference? A systematic review. *International Public Management Journal*, 1-34. doi:10.1080/10967494.2022.2109787
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264-290. doi:10.1080/14719037.2018.1473477
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. doi:<https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Delmar, F., & Scott, S. (2004). Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 19, 385-410. doi:10.1016/S0883-9026(03)00037-5
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi:[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Forskningsrådet. (2022). Innovasjonsprosjekt i offentlig sektor. Retrieved from <https://www.forskningsradet.no/utlysninger/2022/innovasjonsprosjekt-i-offentlig-sektor/>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124-151. doi:10.1177/0018726718823243
- Godin, B. (2015). *Innovation contested The Idea of Innovation over the Centuries (1st ed.)*: Routledge.
- Greven, A., Kruse, S., Vos, A., Strese, S., & Brettel, M. (2022). Achieving product ambidexterity in new product development: The role of middle managers' dynamic managerial capabilities. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a). doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12886>
- Gullmark, P. (2021). Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. *The American Review of Public Administration*, 51(7), 509-525. doi:10.1177/02750740211010464
- Gullmark, P., & Clausen, T. H. (2023). In search of innovation capability and its sources in local government organizations: a critical interpretative synthesis of the literature.

- International Public Management Journal*, 1-23.
doi:10.1080/10967494.2022.2157917
- Hales, C. (2006). Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management. *Journal of General Management*, 32(2), 31-55.
doi:10.1177/030630700603200203
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312. doi:10.1177/0149206314561301
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Huy, Q., & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28-54.
doi:<https://doi.org/10.1002/smj.2971>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? . *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, s 46-54. Retrieved from <https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business horizons*, 61(3), 453-460.
doi:10.1016/j.bushor.2018.01.011
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36, 127-150.
- Regjeringen.no. (2021). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utredningen-fra-ekspertutvalget-norge-mot-2025-overlevert/id2841190/>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition (5th ed.)*: Free Press.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
doi:10.5465/annals.2016.0014
- Stortinget.no. (2015). Retrieved from <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-002/6/1/>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. doi:<https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thorsvik. (2020). *Jacobsen, D I, Thorsvik J (2020) Hvordan organisasjoner fungerer.*
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.*
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11. doi:10.1080/14719037.2018.1430248

- Torfig, J., Sørensen, E., & Breimo, J. P. (2022). When Norway met co-creation: the import, diffusion, and onboarding of a magic concept in public administration. *International Public Management Journal*, 1-20. doi:10.1080/10967494.2022.2128127
- Torfig, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825. doi:10.1177/0095399716680057
- UiT.no. (2015). Adm2020. Retrieved from <https://uit.no/adm2020>
- UiT.no. (2023). UiT i tall. Retrieved from <https://uit.no/om/uitital>
- Walker, R., Avellaneda, C., & Berry, F. (2011). Exploring The Diffusion Of Innovation Among High And Low Innovative Localities. *Public Management Review*, 13, 95-125. doi:10.1080/14719037.2010.501616

8 Vedlegg

Vedlegg 1 Organisasjonskart UiT 2022

Vedlegg 2 Administrasjonskart uten fellestjenester UiT 2022

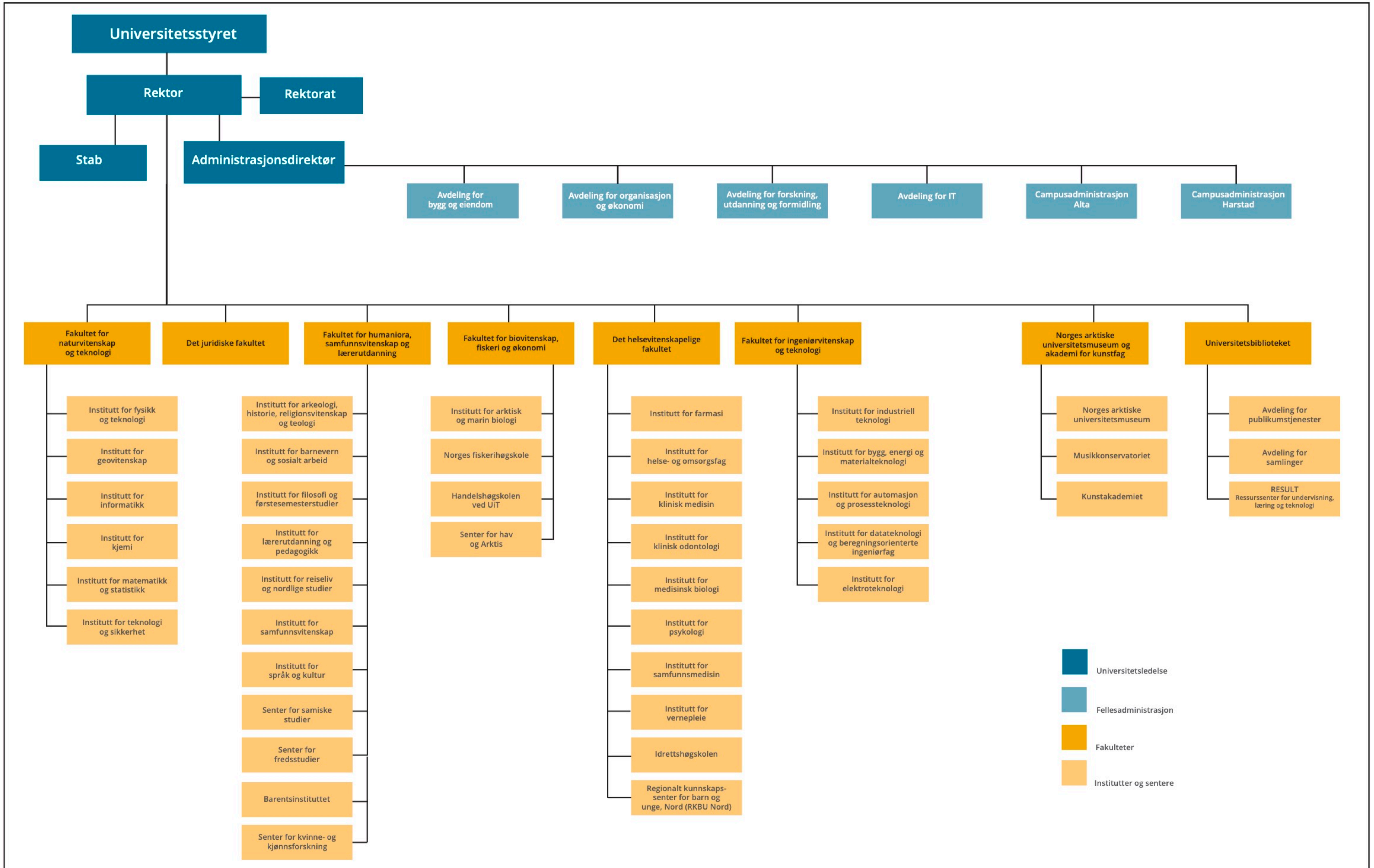
Vedlegg 3 Intervjuguide

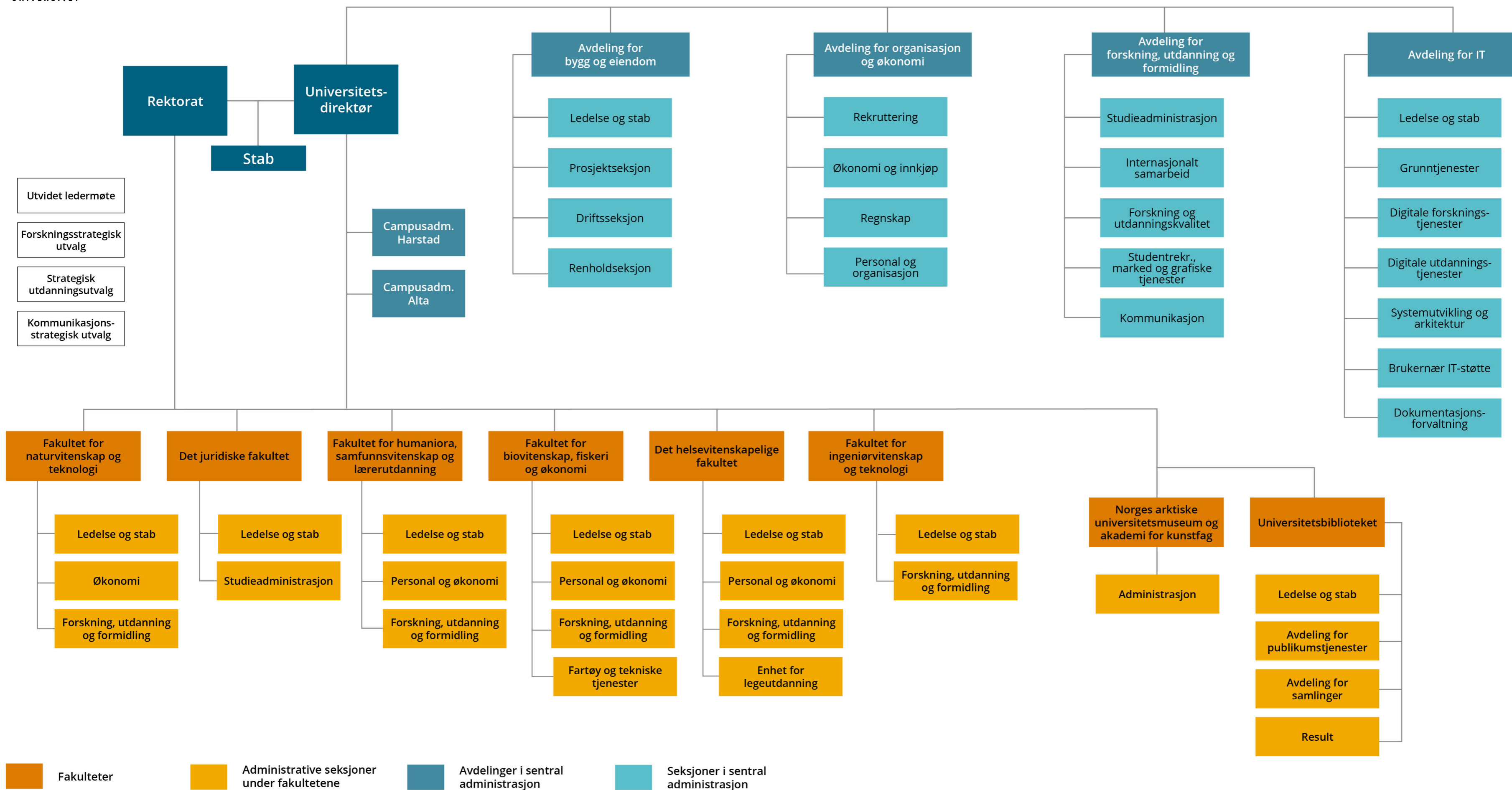
Vedlegg 4 Informasjonsskriv

Vedlegg 5 Samtykkeskriv

Vedlegg 6 Godkjenning fra NSD







Intervjuguide for prosjektet «Hvilken rolle spiller mellomledere i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor»?

1. Kan du fortelle litt kort om deg selv, din utdanning og jobberfaring, din rolle i organisasjonen UiT i dag og hvor lenge du har jobbet her?
2. Hvordan forstår du et innovasjonsprosjekt i offentlig sektor? Anser du Adm2020 prosjektet som et eksempel på innovasjonsprosjekt eller ikke? Hvorfor?
3. Hvilke muligheter og utfordringer har Adm2020 prosjektet gitt deg både i innføringsfasen og i gjennomføringsfasen? Hva med din enhet og ved UiT?
4. Hvilken rolle har din bakgrunn (utdanning og jobberfaring) spilt under innføringsfasen og gjennomføringsfasen av Adm2020-prosjektet i din enhet og ved UiT?
5. Hvordan tenker du at dine evner som leder eller trekk ved deg personlig har bidratt til å løse omorganiseringen på en god måte?
6. Hvilken rolle har ditt nettverk, både sosialt og profesjonelt spilt under innføringsfasen og gjennomføringsfasen av Adm2020-prosjektet i din enhet?
7. Hvordan har samarbeidet mellom de ulike nivåene (toppledere/mellomledere/medarbeidere) i organisasjonen påvirket innføringsfasen og gjennomføringsfasen av Adm2020-prosjektet i din enhet og i organisasjonen som helhet?
8. Hvordan oppfatter du at resultatet av omorganiseringen ble ved UiT og i deres enhet?

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvilken rolle spiller mellomledere i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske en mellomleders rolle i en offentlig sektors omorganiseringsprosesser. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Undersøkelsen er en del av en masteroppgave på studiet erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA). Jeg vil undersøke nærmere hvilken rolle en mellomleder på forskjellige nivåer i en stor organisasjon har i en omorganiseringsprosess i offentlig sektor. Min case er UiT og omorganiseringsprosessen Adm2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen, UiT er ansvarlig for prosjektet. Jeg skriver oppgave alene og har ingen andre samarbeidspartnere.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får forespørsel om å delta i denne undersøkelsen fordi du har en mellomlederstilling ved UiT og har vært i den stillingen siden Adm2020 prosjektet ble gjennomført. Alle kontaktopplysninger er innhentet via nettsidene til UiT.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et kvalitativt dybdeintervju. Det vil ta deg mellom 30 - 45 minutter. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet og det vil bli transkribert i etterkant. Du kan få intervjuet til gjennomlesning i etterkant om ønskelig.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun min veileder og meg som vil ha tilgang til dine opplysninger. Navnet ditt, som kun vil være på samtykkeerklæringen, vil erstattes med en kode som lagres i en kryptert koblingsnøkkel adskilt fra andre data. Du vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven. Det vil ikke publiseres opplysninger som alder/kjønn/stilling eller andre gjenkjennbare opplysninger i oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil avsluttes senest 31. mars 2023. Oppgaven skal etter planen leveres 1. desember. Etter prosjektslutt og sensur på oppgaven vil alt datamateriale, inkludert koblingsnøkkel og samtykkeerklæringene med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Godkjenning er gitt av NSD den 17.06.2022.

Dine rettigheter

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

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

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

Kristin Kanstad, masterstudent MBA, kristin.kanstad@uit.no, tlf 920 39573 eller Handelshøgskolen, UiT ved Petter Gullmark (min veileder), e-post petter.gullmark@uit.no , tlf 776 60520

Personvernombud ved UiT: Joakim Bakkevold, epost personvernombudet@uit.no , tlf 776 46322/97691578

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

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Petter Gullmark
(Forsker/veileder)

Kristin Kanstad
(Masterstudent MBA)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilken rolle spiller mellomledere i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor?*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i et kvalitativt dybdeintervju og gir tillatelse til at samtalen tas opp.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

969276

Vurderingstype

Automatisk ⓘ

Dato

21.01.2023

Prosjekttittel

Hvilken rolle spiller mellomledere i omfattende omorganiseringsprosesser i offentlig sektor?

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Petter Gullmark

Student

Kristin Kanstad

Prosjektperiode

01.06.2022 - 31.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#) ↗**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra

- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.