

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn: Sandra Nørholm

Hvordan kan en større offentlig organisasjon nå målet om økt standardisering av HR- prosesser gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming?

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 103

Abstract

The aim of this thesis is to study how a large Norwegian public organization, Central Norway Health Authority, can standardize its Human Resources (HR) processes through process management and a “Didaktik” approach. The significance of limited and insufficient understanding and competence is highlighted, because these more or less have an impact on almost all important factors and the performance of all participants involved; process development, allocation of resources, planning, implementation, change, top management, HR, process group and end users.

The fundamental concept in “Didaktik” is purpose and meaning, and this will also generate motivation. These are also important elements in process management. The use of “Didaktik” will most likely improve motivation for all involved and enhance both learning and dissemination of knowledge to top management, HR and process group.

John P. Kotter’s eight steps may support the process management. Particularly the first six steps, which touch upon management’s lack of engagement, lack of sufficient allocation of resources and lack of authority, may support the processes.

When introducing more processes the organization should develop high process capacity in nine fields. At process level: process design, process objectives, process roles, process infrastructure and process ownership. At company level: management, culture, governance and competence. A description of how this can be achieved is included.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av Master of business administration ved NORD universitet. Det har vært en spennende og utfordrende å skrive denne masteroppgaven, og en lang og lærerik prosess er nå over.

Informantenes erfaringer og informasjon var viktig for min studie. Derfor vil jeg sende en stor takk til dem. Jeg vil også takke Bodil Hope i Helse Midt-Norge for at hun har stilt opp og ordnet slik at jeg fikk det jeg trengte til min oppgave.

Jeg vil spesielt takke min tålmodige veileder Elisabeth Suzen, som hele tiden hadde tro på meg og prosjektet mitt. Det har til tider vært svært krevende og slitsomt med å sjonglere mellom jobb og masterskriving.

Jeg vil takke min største heia-gjeng: familien min og vennene mine som bestandig hadde tro på at dette skulle jeg greie: «Sandra, du greier alt du vil du!». Mitt søskenbarn som har lest igjennom korrektur og struktur. Til slutt vil jeg takke min far som har stilt opp og vært en viktig inspirasjonspartner igjennom denne prosessen.

Stjørdal, 02.12.2019

Sammendrag

Målet for denne oppgaven er å finne ut hvordan en større norsk offentlig organisasjon, Helse Midt-Norge, kan nå målet om økt standardisering av HR-prosesser gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming.

Det meste av teorien om prosessledelse er tatt fra Jon Idens bok "Prosessledelse" pga. at han har både mye teoretisk kunnskap som professor og forsker i prosessledelse ved Norges Handelshøgskole og bred erfaring fra næringslivet og som rådgiver for flere ledende norske bedrifter. Det er viktig også at det her er kompetanse innen norske forhold. Betydningen av forståelse og kompetanse, som er sentralt i Idens bok og også i annen teori, er hovedkonseptet som bør løftes fram i denne forskningsoppgaven. Dette får innvirkning på utførelsen i nesten alle punkter i funn og drøfting og på alle deltakere i standardiseringsprosessen; toppledelse, HR-funksjonen, prosessgruppe, sluttbrukere og IT-personell. Ved å svare på hvorfor skapes det også hensikt og mening, som er det fundamentale konseptet i didaktikk. Og det skapes forståelse og motivasjon. Hvem vil lære eller utføre noe som ikke har noen hensikt? Og den store, ultimate hensikten og meninga er her å kunne behandle mennesker for lidelser og sykdom på best mulig måte. Verdiane i samfunnet og kulturen er den overordnede meningen eller det overordnede målet i didaktikk.

Det ble naturlig å velge en kvalitativ metode på bakgrunn av valgt problemstilling og ressurser, men også fordi det var ønskelig å forstå spesielle kjennetegn ved rekrutteringsprosessen mer detaljert.

Det var i lang tid for begrenset og utilstrekkelig kompetanse til å kunne gi toppledelse, HR, prosessgruppe og sluttbrukere tilstrekkelig prosessforståelse og for kvantitative og kvalitative gevinster ved standardisering av rekrutteringsprosessen. Dette betydde at ledelsen hadde for begrenset prosessforståelse til å vedta nødvendig ressurstildeling og kompetansebygging, og i tillegg promotere gjennom å inspirere, bakke opp og motivere alle involverte. Noe som også ville ha kunnet skapt større endringsvilje og lettet implementering av standardiseringsprosessen. Og det har ført til en lang modningsprosess, særlig i implementeringsfasen. En slik erfarings- og modningsprosess vil kunne skape forståelse og kompetanse i videre prosesstandardisering. Promotering fra direktørens side blir her spesielt

viktig, da det ser ut til å være en praksis der det sentrale helseforetaket ikke kan pålegge noe overfor de lokale helseforetakene. For øvrig viser teori at mange bedrifter ikke har nødvendig forståelse og kompetanse, må gå gjennom en modningsprosess og at mange jobber planløst. Endringsledelse ved bruk av Kotters 6 første endringsstadier av 8 blir kort behandlet, da dette kan være til støtte i implementeringsfasen og berører ikke minst manglende engasjement fra ledelsen, manglende forankring i bedriftens strategi, mangel på nødvendige ressurser og manglende myndighet.

Det fundamentale i didaktikk er hensikt, mening og motivasjon, og dette samsvarer med viktige elementer i prosessledelse. Didaktisk tenkning vil kunne styrke og komplementere prosessledelse og ledelse generelt. Gjennom å stille refleksive didaktiske spørsmål på grunnlag av didaktisk tenkning før undervisning og planlegge og gjennomføre en dialogisk undervisning, kan didaktikk være med på å styrke opplæring i bruk av prosessen, men også styrke forståelse og motivasjon hos ledelse, prosessgruppe, HR og IT-avdeling.

Helseforetaket ønsker å standardisere flere prosesser, bygge kompetanse, etablere prosesseierskap og forvalte prosessene, og det vil vanskelig kunne gjennomføres uten en oppbygging mot høy prosesskapasitet i takt med flere prosesser. Ifølge teori prosesskapasitet på 9 områder: På prosessnivå: Prosessutforming, prosessmål, prosessroller, prosessinfrastruktur og prosesseier, og på bedriftsnivå: Lederskap: kultur, styring og kompetanse. Ut fra status på kapasitetsnivå i dag kan beskrivelsene av høyt kapasitetsnivå gi organisasjonen innsikt i hvilken oppbygging som etter hvert vil være nødvendig for å oppnå høy prosesskapasitet. 10 prinsipper for god prosessledelse er også tatt med. Det anbefales å forske videre på didaktikk og prosessledelse og didaktikk og ledelse generelt.

Innholdsfortegnelse

Abstract	ii
Forord	iii
Sammendrag	iv
Begrepsordliste	viii
1.0 Innledning	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Case og bakgrunnsinformasjon om organisasjonen	3
2.0 Teoretiske tilnærminger	6
2.1 Det didaktiske triangelet	8
2.1.1 Ledelsesstiler knyttet til det didaktiske triangelet	11
2.2 Prosessledelse	14
2.2.1 Kapasiteter på prosessnivå:	16
2.2.2 Kapasiteter på bedriftsnivå	17
2.2.3 Prosessutviklingens 5 faser	19
2.2.4 Endring inkludert Kotters endringsstadier	25
2.3 Oppsummering av teoretiske antakelser	31
2.3.1 Sammenkobling av prosessledelse og didaktikk i HMN	32
3.0 Metodisk tilnærming	33
3.1 Innledning	33
3.2 Valg av metode	33
3.2.1 En casestudie	34
3.3 Kvalitativt forskningsintervju	35
3.3.1 Gjennomføring av intervju	35
3.3.2 Forskerrollen i intervjuet	36
3.3.3 Utvalg	37
3.3.4 Informert samtykke	37
3.3.5 Troverdighet og overførbarhet	38
3.3.6 Etske problemstillinger	39
3.3.7 Behandling av data	39
3.3.7 Refleksjoner gjort i etterkant av datainnsamling	41
4.0 Empiriske funn	43
4.1 Prosessutvikling	44
4.1.1 Kompetanse i prosessledelse	44
4.1.2 Ledelsens innsikt i prosessledelse og prosesstankegang	45
4.1.3 Ledelsens promotering av standardiseringsprosessen	45
4.1.4 HRs promotering overfor brukerne	45
4.1.5 Utvikling av prosessen	46
4.1.6 Implementering/opplæring	49
4.2 Prosessutvikling videre av andre støtteprosesser	51
4.2.1 Hva må til for å lykkes?	53
4.2.2 Endring	54

4.2.3 Organisering av regionalt helseforetak	55
4.3 Kort oppsummering av empiriske funn.....	57
5.0 Analyse av empiriske funn	58
5.1 Kompetanse i prosessledelse	61
5.2 Ledelsens innsikt i prosesstankegang.....	63
5.3 Ledelsens promotering av standardiseringsprosessen.....	64
5.4 Promotering overfor sluttbrukerne	66
5.5 Organisering av RHF-et.	69
5.6 Implementering. Endringsutfordring.....	70
5.6.1 Endring	71
5.7 Videre prosessutvikling med oppbygging av prosessledelseskapasitet	74
5.7.1 Kapasiteter på prosessnivå.	75
5.7.2 Kapasiteter på bedriftsnivå.....	77
5.8 Didaktisk opplæring i praksis.....	80
6.0 Konklusjon	82
6.1 Kompetanse	82
6.2 Didaktikk	83
6.3 Endringsvilje	83
6.4 Ressurser	84
6.5 Oppsummering	84
7.0 Forslag til videre forskning	87
Litteraturliste	88
Vedlegg:	92
1. Intervjuguide	92
2. Informert samtykke	94

Figuroversikt

Figur 1 Oversikt over teori	8
Figur 2 Det didaktiske triangelet.....	8
Figur 3 Aksene i det didaktiske rommet og alternative ledelsesstiler.....	13
Figur 4 Modell for prosessledelseskapasitet	15
Figur 5 Organisasjonsendring i ulike perspektiver	27
Figur 6 Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene.....	28
Figur 8 Eksempel på hvordan analysen har blitt gjort	41
Figur 9 Hovedfunn empiri.....	44
Figur 10 Oversikt over teori og hovedfunn.....	60

Begrepsordliste

Her er det valgt å avklare en del sentrale begrep som er viktig for denne oppgaven.

Standardisering: løsninger for gjentatt anvendelse på tvers i hele organisasjonen/regionen (Nordal, 2018)

HR-prosesser: Human Resources-prosesser – alle prosessene i en virksomhet som omhandler de menneskelige ressursene – altså de ansatte (Aasheim, 2019).

Prosess: ”Det flere personer fra like enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert kunden, inklusiv de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen, (...)” (Iden, 2018, s. 52).

Didaktikk: «Didaktikk er læren om undervisning og læring i skole og annen organisert sammenheng. Didaktikken er et hovedområde innen fagfeltet pedagogikk, som igjen hører til utdanningsvitenskap. Didaktikkens fokus er undervisningens innhold: Hva som er viktig å lære, hvordan dette skal begrunnes og hvordan undervisningen skal legges til rette.

Didaktikken benytter seg av kunnskap og metoder fra andre områder av pedagogikken, så som utdanningsfilosofi, - psykologi, - historie og -sosiologi» (Sjøberg, 2019).

Det didaktiske triangelet: Grunnlaget for et helhetlig perspektiv på lærerlederskap i det didaktiske rommet (Augustsson & Boström, 2016, s. 3).

Det didaktiske rommet: Forstås best som en ikke-romlig kontekst av interaksjon mellom undervisning og læring (Augustsson & Boström, 2016, s. 2).

1.0 Innledning

I en master er det interessant å finne noe som kan være spennende å forske på og som er aktuelt i en videre yrkeskarriere. Noe om prosessledelse med støtte i didaktikk syntes å være interessant. Jeg tok kontakt med Helse Midt- Norge for å høre om de hadde noen interessante prosjekter jeg kunne bruke i min masteroppgave i Business Administration. De hadde flere utfordringer man kunne ta tak i, men valget ble å fokusere på at Human Resources-avdelingen (HR-avdelingen) ikke har greid å implementere større grad av standardisering på HR-området, slik at de også, i den grad det er mulig, kan digitalisere og dermed få utnyttet ressursene sine på en bedre måte enn i dag, og slik at de kan bli en strategisk partner for realisering av Strategi 2030.

Helse Midt-Norge (HMN) er en stor bedrift med 16 800 årsverk og et forbruk på 15,5 milliarder kroner (2017) på personell, kompetanseutvikling og utdanning. HR-avdelingen har kartlagt HR-prosesser og funnet at deres prosesser i for liten grad er standardiserte på tvers i regionen. De har en desentralisert organisering som har vokst fram over tid, de har ikke definert felles kompetansekrav til medarbeiderne, og det er et stort potensial for ytterligere digitalisering (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). Det kan derfor antas at HR-prosesser historisk sett har vokst fram spredt og tilfeldig uten et helhetlig perspektiv. Det finnes støtte i litteraturen på at dette kan være et stort problem: “Det største problemet med manglende prosessledelse er at endringene innføres uavhengig av hverandre, isolert innenfor ansvarsområdene til hver av de ulike avdelingene som prosessen berører. Dersom bedriften ikke har prosessledelse, vil det ikke være noen som ser på prosessens utvikling i et helhetlig perspektiv” (Iden, 2018, s. 90).

Godt fungerende standardiserte HR-prosesser kan bety innsparinger på flere titalls millioner for HMN og frigjøre HR-avdelingen til å bli en strategisk partner (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). Som eksempel på aktuelle prosesser kan nevnes en standardisert prosess for å redusere tidsforbruk i rekrutteringsprosessen, for å redusere tidsforbruk ved opplæring av nyansatte, standardisert prosess for bemanningsplanlegging, repetitive administrative prosesser bør forenkles, standardiseres og digitaliseres, for eksempel et nytt lønssystem. En oppskrift på en standardisert prosess kan utvides og brukes på andre HR-prosesser (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). De har gjennomført en

pilot på rekrutteringsprosessen. De har her erfart at felles regionale prosesser må sees i sammenheng med organisering, kompetanse og teknologi. Men det er vanskelig å få til en reell implementering lokalt når organiseringen ikke er endret (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). Bedriftens organisering, utfordringer og bakgrunnen for standardiseringsprosessen vil bli beskrevet i et case i denne oppgaven.

Iden (2018) bruker en grunnleggende metode for prosessutvikling utformet i 5 faser: Etablering, kartlegging, analyse og omforming, implementering, forvaltning og videreutvikling (Iden, 2018, s. 89–119). Her er det også nødvendig å se på endringsledelse. Mange forfattere peker på at endringsledelse er den største utfordringen for prosessutvikling (Iden, 2018, s. 112). Kotters stadier kan brukes i endringsledelse. I tillegg vil suksessfaktorer og barrierer for prosessutvikling bli brukt (Iden, 2018, s. 107–112).

I tillegg til fordelen med digitalisering kan man forstå at standardisering av prosesser er viktig for å få virksomhet og brukere til å arbeide på samme måte. Dette er bedrifter som erkjenner at de ikke behandler like saker likt. Dette kan være frustrerende for ansatte så vel som for kunder. I tillegg øker prosesstandardisering kvaliteten på prosessene og det gir forutsigbarhet. Det er effektivt for bedriften, det gir fleksibilitet og det gjør det lettere å utnytte kompetanse og ressurser der det er behov. For ansatte blir det lettere ved at de ikke trenger å lure på hvordan en bestemt type sak skal behandles (Iden, 2018, s. 32).

Jeg er utdannet pedagog og har jobbet som adjunkt i skolen i en del år. Min påstand er at didaktikk kan kobles opp mot prosessledelse for å styrke prosessledelsen og prosessutviklingen. Det er hensiktsmessig først å foreta en beskrivelse av didaktikk. Det kan her være nyttig å bruke det didaktiske triangelet og det didaktiske rommet i en skolemessig sammenheng, fordi det var der det var tenkt brukt. Men det interessante er om det vil kunne utvides og omformes til også å kunne anvendes i et annet didaktisk rom, i prosessledelse. Det vil i tilfelle ikke bare være anvendbart i en skolemessig sammenheng, men vil sammen med teorier om prosessledelse og endringsledelse også kunne bidra til å nå målet om økt standardisering av HR-prosesser i Helse Midt-Norge, et annet didaktisk rom enn klasserommet.

Styrken ved å bruke det didaktiske triangelet som grunnlag for begrepet *didaktisk lederskap* ligger i det faktum at triangelet definerer forskjellige typer relasjoner mellom lærer,

studentene og fag, og muligheten for å sammenbinde disse relasjonene i en strukturell kontekst (Künzli, 2000; Westbury, 2000). Så relasjoner blir i denne oppgaven aksene i det didaktiske triangelet, lærer er prosesseieren (prosesslederen), studentene er HR-funksjonen med alle lederne, og faget er prosessutvikling. Se nærmere beskrivelse i teoridelen.

For å finne relevant forskning og litteratur ble det foretatt et elektronisk søk med følgende søkeord: "HR + didactics", "Standardization + didactics", "Human Resources + didactics", "HR + pedagogy", "The didactic triangle", "HR change leadership and didactics", "Change management + didactics", "didaktik and standardization", "Didaktik + standardization". De søkeportalene som ble brukt, var Oria, Scopus, Emerald og Google Scholar. Det ble ikke funnet lignende tidligere utviklingsprosjekt eller forskning på standardisering av HR-prosesser med en didaktisk tilnærming, og spesielt ikke i et helseforetak. Ved å søke i Google Scholar på "Standardization of Human Resources Processes in Health Enterprises" eller "Institutions" kan en ikke finne forskning på området. En kan f.eks. finne "The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process", men da i det private næringslivet. Men dette er en evaluering og ikke forskning.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen er som følger: "Hvordan kan en større offentlig organisasjon nå målet om økt standardisering av HR-prosesser gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming?".

1.3 Case og bakgrunnsinformasjon om organisasjonen

Helse Midt-Norge (HMN) er en veldig stor bedrift i norsk sammenheng med 16 800 ansatte, og HMN har en mangfoldig og kompleks oppbygging. Derfor er det for den som skal sette seg inn i denne masteroppgaven, viktig å kjenne litt til struktur og organisering i HMN. Ifølge NOU 2016:25 fra 2002 overtok staten spesialisthelsetjenesten og den ble inndelt i fem regionale helseforetak (HF). Fra 2007 ble det fire. De regionale helseforetakene skulle styre og planlegge funksjonsfordeling, lokalisering og dimensjonering av investeringer.

«Regionale helseforetak har et overordnet ansvar for å iverksette den nasjonale helsepolitikken i helseregionen. Regionale helseforetak skal planlegge, organisere, styre og samordne virksomhetene i helseforetakene som de eier» viser til helseforetaksloven (2012, §2a.)

Det er foretaksmøtet bestående av styremedlemmer, daglig leder og ev. revisor med eier eller styreleder som leder av møtet, som fatter vedtak i saker som antas å ha prinsipiell betydning eller vesentlige samfunnsmessige virkninger:

1. Vedtak som kan endre virksomhetens karakter
2. Vedtak om nedleggelse av sykehus.
3. Omfattende endringer i sykehusstrukturen i helseregionen.
4. Omfattende endringer i tjenestetilbudet.
5. Vedtak om endringer i antallet helseforetak i helseregionen.
6. Vedtak om vesentlige endringer i opptaksområdet for helseforetak»

viser til helseforetaksloven (2012, §30).

Helse Midt-Norge består av tre helseforetak: Helse Nord-Trøndelag, St. Olavs Hospital og Helse Møre- og Romsdal. St. Olavs Hospital er størst med ca 10.000 ansatte. I tillegg er Sykehusapotekene og HEMIT (Helse Midt IT) med i HMN, og noen andre enheter som for eksempel Distriktsmedisinsk Senter (DMS) på Steinkjer og Distriktpsikiatrisk Senter (DPS) på Stjørdal, delvis finansiert av omkringliggende kommuner, men ledet av HF-et. De to andre HF-ene har også noen få slike sentre. I tillegg har HMN avtaler med andre offentlige og private helseinstitusjoner. HMN omfatter også felleseide nasjonalselskaper som for eksempel pasientreiser, helsebygg og ambulansetjenesten, som har personell lokalisert i helseforetakene (Helse Midt-Norge, 2016). I hvert helseforetak er det noen få sykehus med mange spesialiserte klinikker og avdelinger og følgelig veldig mange spesialister, leger, sykepleiere osv. Det er mange lokasjoner over et stort geografisk område. Human Resources (HR)-funksjonen har ca. 140 ansatte, hvorav åtte i en sentral avdeling i Helse Midt. Ut fra gjennomsnittlig forholdstall i offentlige bedrifter i Norge burde de hatt 240 (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019).

Helse Midt-Norge står overfor store utfordringer i årene framover. Måloppnåelse på definerte styringsparametere og satsingsområder er for dårlig. Blant annet er lønnskostnader 46 millioner kroner høyere en budsjettet. Det er ledige stillinger og kritisk mangel på spesialister, og det trengs bedre analyser av fremtidige behov og kompetanse, samt bedre styring av ressursene (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april. 2019).

Ifølge HMN selv er det frustrasjon på alle nivåer i HMN inkludert HR: ansatte på jobb blir ikke sett, ledere får ikke støtten de trenger, HR har ikke kapasitet til å bistå, budsjettsprek (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). I strategi 2030 har helseforetaket satt seg mål om å forvalte personellressursene bedre. Et virkemiddel for å nå dette målet er standardisering av HR-prosesser. Og noe av intensjonen med strategi 2030 er at personell i HR-funksjonen skal frigjøres fra operasjonelle gjentakende HR-oppgaver knyttet til henvendelser fra ledere og ansatte samt saksbehandling til mer komplekse, strategiske oppgaver som for eksempel planlegging av arbeidsstyrken og framtidige kompetansebehov, støtte i kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling, støtte tilknyttet ledelse og utvikling av arbeidsmiljøet og arbeidskulturen. Et viktig virkemiddel for å nå dette målet er standardisering av HR-prosesser. Estimert er at man vil kunne spare 32–43 millioner kroner ved å standardisere rekrutteringsprosessen ved at man korter ned tid for rekruttering. Dette er da kalkulert med en reduksjon i tid for rekruttering fra 78 dager til 40 dager. En slik reduksjon vil gi innsparinger i form av mindre bruk av overtid, vikarer, og mer opplæring av nyansatte før den avgåtte slutter. Det er også andre kvalitative fordeler med standardisering av prosesser. Og det er mange andre HR-prosesser som kan forenkles og standardiseres, og deler av dem kan dermed digitaliseres (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019).

Linjeledere eller rekrutterende ledere har personalansvar, og de er sterkt involvert i rekrutteringsprosessens 5 hovedfaser. De 5 hovedfasene er detaljert prosessmodellert i et prosesskart. Hovedfasene er behovsvurdering, utlysning, søknadsbehandling og utvelgelse, ansettelse, og avslutning (prosessen). ”Designet prosess og implementeringsplan ble vedtatt i januar 2017. Implementering pågikk ut 2017.” ”Den felles regionale rekrutteringsprosessen er besluttet og ferdigstilt med alle operasjonelle detaljer (maler, verktøy, veiledere osv.), det er gjennomført opplæring, og teknologien (Webcruiter) er på plass, men det er vanskelig å få til en reell implementering når organisasjonen ikke er endret.” (B. Hope, personlig kommunikasjon, april 2019). Det har blitt kjørt en pilot på rekrutteringsprosessen, og den har gitt gode resultater. En viktig ambisjon mot strategi 2030 er å utvikle HR-funksjonen gjennom prosessutvikling. Dette skal skje gjennom å bygge kompetanse, etablering av prosesseierskap, forenkle, standardisere og kontinuerlig forbedring. (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019).

Også HR har mange funksjonsroller i rekrutteringsprosessen. Spesifikke oppgaver i hver fase er fordelt mellom linjelederne og HR-personell (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april

2019). I HEMIT er det ca. 30 ledere, i St. Olavs Hospital 400 og 230–240 i Helse Møre- og Romsdal (informant 1, 2 og 3) Fagpersonell som spesialister, leger, sykepleiere etc., kan bli med på deler av prosessen og støtte lederne med fagspesifikke spørsmål. I noen få tilfeller kan det være nødvendig å dra inn et overordnet nivå (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019).

Rekrutteringsprosessen har pågått i nesten 5 år. Man har grunn til å anta at dette er unødvendig lang tid selv om man tar hensyn til mangfoldet av profesjoner, endring av organisering og innarbeidede gamle prosesser i de forskjellige helseforetakene og klinikkene. I juni 2016 konkluderte en arbeidsgruppe på ca. 30 ledere og HR-ansatte først med at det ikke lot seg gjøre å standardisere rekrutteringsprosessen fullt ut pga. så forskjellig organisering (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019) og (informant1).

HR antar, og sannsynlig med rette, at tankegangen fra forenkling og standardisering av rekrutteringsprosessen kan brukes for å prosessutvikle og standardisere andre HR-prosesser. I neste kapittel blir utvalgt teori belyst for å kunne drøfte problemstillingen i kapittel 5.

2.0 Teoretiske tilnærminger

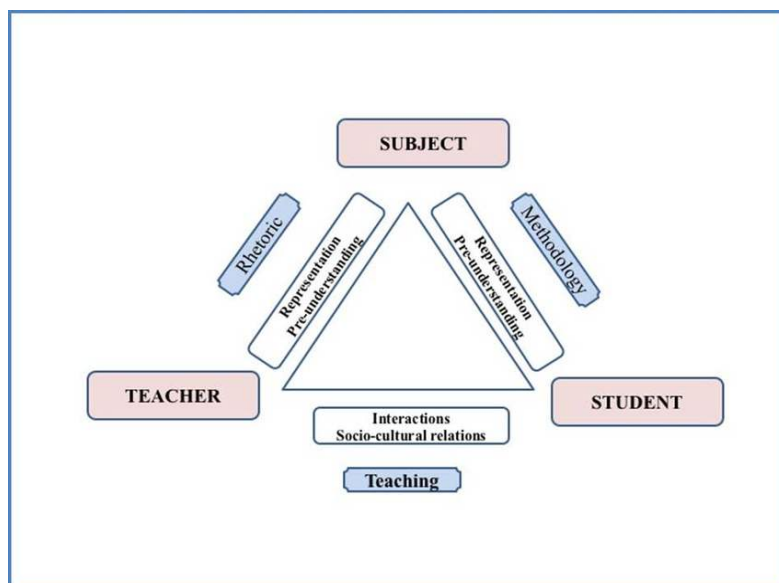
I dette kapittelet skal jeg redegjøre for forskning og teorier som er relevant for min problemstilling: Hvordan kan en større offentlig organisasjon nå målet om økt standardisering av HR-prosesser gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming? Disse teoriene vil senere bli drøftet og analysert i forhold til empiriske funn. Både prosessledelse og didaktikk er store temaer og her har jeg foretatt et utvalg som jeg mener er anerkjent teori og relevant for oppgaven. Tabellen nedenfor viser en oversikt over teori som er brukt i oppgaven:

Oversikt over teori:	
Tema:	Noen punkter om innholdet:
Didaktikk	<ul style="list-style-type: none"> - ”Why”, å skape hensikt mening og motivasjon er fundamentalt - Dialogorientert undervisningsform - Forutgående kunnskap om elevene og tilpasning av metode til elevene - Jobbe i dybde istedenfor bredde - Å stille seg spørsmål og planlegge i henhold til disse og justere planene ved behov i praktisk undervisning
Det didaktiske triangelet	<ul style="list-style-type: none"> - Helhetlig perspektiv på lærerlederskap - Kommunikativ interaksjon - Lærer–elev–fag-aspekt
E-læring	<ul style="list-style-type: none"> - Toveis interaktiv kommunikasjon - Tilgjengelig
Ledelsesstiler:	1. (ikke-lederskap, 2. konvensjonelt lederskap,) 3. utviklende lederskap
Prosessledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetanse og prosessforståelse - Ressurskrav - Oppbygging av høy grad av prosesskapasitet ved standardisering av flere prosesser - 10 prinsipper for god prosessledelse
Prosessutviklingens 5 faser:	1. etablering, 2. kartlegging av hvordan det fungerer i dag, 3. analyse og omforming, 4. implementering og 5. forvaltning
Endring	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorisk endring i trefaset utvikling: Unfreezing, move og refreezing - Endringsledelse: Kotters 8 steg

En case-studie av en mislykket og vellykket endringsorientert prosessutvikling	- Eksemplifiserer og illustrerer en mislykket og en meget kompetent og vellykket prosessutvikling.
Prosessledelseskapasitet	- Kapasiteter på prosessnivå og bedriftsnivå ved utvikling av flere prosesser

Figur 1 Oversikt over teori

2.1 Det didaktiske triangelet



Figur 2 Det didaktiske triangelet

Fra “Teachers’ Leadership in the Didactic Room: A Systematic Literature Review of International Research” av G. Augustsson, & L. Boström, 2016, *Acta Didactica Norge*, 10(3), s. 4. CC

Ideen om denne tredelingen, hjørnene, i det didaktiske triangelet går helt tilbake til Aristoteles. Han snakket om at en tale er basert på tre ting: en taler, et tema og tilhørere. Hvis man omformer dette retoriske triangelet – som taleren, advokaten og forfatteren Marcus Cicero, Marcus Fabius Quintilian og pedagogen Johann Amos Comenius gjør, for å nevne noen få, – til didaktisk handling, så blir resultatet den grunnleggende strukturen i instruksjon, det didaktiske triangelet (Zierer, 2015).

Som svar på hva didaktikk er skriver Künzli (2002):” There is no uniform or even homogeneous conception of the object, method and system of Didaktik within German

educational research or teacher education and, indeed, the word itself is used with a variety of meanings” (s. 42-43). Etter å ha beskrevet den historiske utviklingen av begrepet, bl.a. Klafkis, identifisering av 4 anvendelser og Krons grunnleggende dimensjoner, forenkler og oppsummerer Künzli (2002):

“Didaktik can be said to deal with the following questions:

- What is to be taught and learned? (i.e., the content aspect).
 - How is “content” to be taught and learned? (i.e., the mediation or method aspect).
 - Why is “content” to be taught and learned? (i.e., the goal aspect)”
- (s. 43).

“What”, innholdet, eller pensum i en skolemessig sammenheng, er i samsvar med vårt humanistiske og ”internalized” syn på samfunnet og kulturen vi lever i – i denne sammenhengen best mulig behandling av pasienter. Det essensielle og fundamentale spørsmålet i didaktikk er: “Why is the student to learn the material in the first place?” (Künzli, 2000, s. 46).

Dette er mest sannsynlig på grunn av at Didaktik legger stor vekt på karakterforming, på dannelse, i kunnskap og ferdigheter som kulturen, samfunnet har der eleven lever. ”(...) the initial task of the Didaktiker is to seek the character-forming significance of the knowledge and skills that a culture has at its disposal” (Künzli, 2000, s. 46). Dette er en tysk tradisjon som er utbredt i Sentral- og Nord-Europa, men har nå også vunnet mer terreng i Storbritannia og Amerika (Künzli, 2000, s. 42).

Under avsnittet med tittel: “Purposiveness as a characteristic of education” skriver Kansanen (1993) at det fundamentale konseptet i instruksjonsprosessen som det er forstått i dette prosjektet er hensiktsmessighet og interaksjon. Av disse er hensiktsmessighet viktigst. “The crucial question becomes how to integrate the purposes of education defined and specified in the curriculum as goals, aims, and objectives, into the thinking of the teacher and of the students” (Kansanen, 1993, s. 53- 54). Videre skriver Kansanen (1993) at det må til og med bli “internalized”, dvs. del av lærerens måte å tenke og oppføre seg på.

Meiner A. Meyer ved universitetet i Hamburg påpeker også til slutt i sin sluttkommentar betydningen av å skape mening: ”The difference between teacher centred instruction

(‘Frontalunterricht’) and student orientation (open instruction, project work, action orientation, etc.) seems to be of minor importance in comparison to sense making. There is no privileged method of teaching and learning, and this, then, is in accord with How People Learn” (Meyer, 2007, s. 172).

Augustsson og Boström (2016) skriver at det er ikke noen ”privileged method of teaching”, men å ha en eller flere metoder er viktig også bl.a. fordi metoden understøtter mening, hensikt – kulturen, verdiene til menneskene i samfunnet, hvorfor? Når det gjelder didaktikk i praksis så er det først og fremst viktig å være klar over at elevforutsetningene er overordnet metoden. Boström påpeker også i metodeaspektet i det didaktiske triangelet viktigheten av den forutgående forståelsen som læreren antar at eleven har, se lenger ned (Boström, referert i Augustsson & Boström, 2016, s. 5). Det er ikke elevene som skal tilpasses metoden (eller arbeidsformen), men metoden som skal tilpasses elevene. Dette kan ikke overkommuniseres. Det hjelper ikke med fine mål hvis arbeidsmåten ikke er gjennomtenkt. ”Det er gjennom arbeidsmåtene du signaliserer hva du vet om læring” (Helle, 2017, s. 130). ”Først når eleven forholder seg utforskende til lærestoffet, konstrueres forståelse” (Helle, 2017, s. 131). Videre skriver Helle (2017) at i en klasseromsundervisning er det derfor viktig å se forskjellen på en doserende undervisning der læreren gir svar på mange spørsmål som elevene aldri har stilt, og en dialogisk samtale der lærer og elever møtes i en samtale som betyr noe for begge partene, dvs. som gir mening. Og det viser at en tar elevene på alvor. Det at de dialogiske timene løftes fram støttes av John Hatties (referert i Helle, 2017) som oppsummerer 800 metaanalyser basert på 52 000 studier med et informantgrunnlag på 83 millioner. Et funn er at dialog, spørsmål, klargjøringer, repetisjoner og oppsummeringer har stor læringseffekt (Helle, 2017, s. 133). Elevene jobber da systematisk i begreper og i dybden heller enn i bredden. Det vil også si at læringsmiljøet er mestringsorientert (Helle, 2017, s.135).

Med stor spredning med tanke på geografiske lokasjoner er e-læring aktuelt i Helse Midt-Norge. Men skal det være didaktisk, så må det være en interaktiv dialogpreget e-læring der alle studentene og lærere kan delta. I NTNUs læringsplattform brukes Blackboard Collaborate Ultra som er et interaktivt webinar. Her kan lærer og studenter føre en dialog sammen i tillegg til enveis forelesninger og dele filer, dokumenter etc. (NTNU, 2018). HMN har sitt eget webinar (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019) og informanter.

Didaktisk kompetanse er kunnskapen om hvordan en skal undervise og kommunisere kunnskap (Kansanen, 1993). Dette fører ifølge Augustsson og Boström (2016) til spørsmålet om hvordan lærere leder studentlæringa – hvordan læreres didaktiske kompetanse reflekteres i deres lederskap og vice versa. Her mener vi lærerlederskap som lærere som “eksperimenterer med nye metoder å organisere” deres undervisning på (Curtis referert i Augustsson & Boström, 2016, s. 2).

Det *didaktiske triangelet* betraktes som interaktivt, kommunikativt, og som bestående av interaksjon (samhandling) mellom tre akser og tre aspekter (Künzli, 2000, s. 49). Vi betrakter det didaktiske triangelet som fundamentet for et helhetlig perspektiv på lærerlederskapet i det didaktiske rom. Det didaktiske triangelet definerer forskjellige typer relasjoner mellom lærer, student og fag. Relasjonen mellom læreren og studenten er en kommunikativ interaksjon. Forholdet (relasjonen) mellom læreren og faget involverer lærerens måte å presentere faget på. Relasjonen mellom faget og studenten inkluderer hvordan og på hvilke måter studenten tilegner seg innholdet, eller med andre ord, hvilke undervisningsmetoder blir tilbudt eller passer i situasjonen (Hopmann, 1997). De tre aspektene i det didaktiske triangelet og de tre aksene (se figur 2) samhandler naturlig med hverandre på forskjellige måter, i forskjellig grad, og i forskjellige sammenhenger (kontekster).

Som figur 2 viser, så er aksene lærer–student, lærer–fag og fag–student, og aspektene er undervisning, retorikk og metodikk. Styrken ved å bruke det didaktiske triangelet som grunnlag for begrepet *didaktisk lederskap* ligger i det faktum at triangelet definerer forskjellige typer relasjoner mellom lærer, student og fag, og muligheten for å sammenbinde disse relasjonene i en strukturell kontekst (Künzli, 2000; Westbury, 2000).

Som en oppsummering så er det nødvendig å studere didaktisk lederskap ut fra forskjellige vinkler: undervisning (strukturen bak det didaktiske lederskapet) og læring (den sosiale interaksjonsprosessen) og måter folk lærer på (Knowles, Holton, & Swanson, referert i Augustsson & Boström, 2016, s. 5).

2.1.1 Ledelsesstiler knyttet til det didaktiske triangelet

Augustsson & Boström (2012) beskriver ledelsesstiler og perspektiver på ledelse og sammenhengen dette har med det didaktiske triangelet. I punkt 2.2 Prosessledelse, Fase 1:

Etablering, er det definert hva som er lærer, student og fag i det didaktiske triangelet. Ledelsesstiler referer seg til måter å oppføre seg på som er basert på visse premisser: for eksempel, autoritær, demokratisk og la-det-skure (Bolman & Deal; Larsson, Carlstedt, Andersson, Andersson, Danielsson, Johansson, Johansson; Northouse referert i Augustsson og Boström, 2012, s.178). Augustsson og Boström (2012) bruker de som Larsson og Larsson et al. har utviklet, som er konvensjonell, utviklende og ikke-lederskap. Lærere kan svitsje mellom forskjellige ledelsesstiler (se figur 3) fra et øyeblikk til et annet (Augustsson & Boström, 2012, s. 178).

	Lærer – student (Prosesseier-HR-funksjonen)	Student – fag (HR-funksjonen standardisering)	Lærer – fag (Prosesseier-standardisering)
Ikke-lederskap	Læreren blander seg ikke inn proaktivt i interaksjonen, men er der som en hjelpende ressurs hvis forespurt.	Læreren overgir ansvaret for læringa av emnet til studenten.	Læreren beholder kunnskap om faget for seg selv hvis ikke studenten ber om den.
Konvensjonelt lederskap	Læreren bruker gulrot og kjepp for å motivere studenten eller forskjellige typer tilfeldige avtaler. Resultatet blir fulgt opp med forskjellig type kontroll.	Læreren sjekker og korrigerer studentens læring med hjelp av stimulering og respons på en mer eller mindre streng måte.	Læreren velger materiell og metode som gjør det mulig å overvåke studentens læring på en rasjonell og upersonlig måte.
Utviklende lederskap	Læreren representerer skolens kjerneverdier og bruker et objektivt voksent perspektiv på disse med bekræftelse av den enkelte studentens prestasjoner.	Læreren støtter og inspirerer studentene til å delta i utviklingen av deres kunnskap om faget.	Læreren prøver på forskjellige måter å kommunisere og motivere studentene til å takle og løse forskjellige oppgaver så selvstendig som mulig.

(Augustsson & Boström, 2012, s. 179).

Utviklende lederskap er karakterisert av læreren som en rollemodell i undervisningssituasjonen, som viser personlig omtenksomhet for og inspirasjon og motivasjon for studentene. For en lærer inkluderer det å være rollemodell å implementere skolens kjerneverdier og oppføre seg ansvarlig i forhold til dem. Personlig omtenksomhet vil si både følelsesmessig og reell støtte og en korrigerende og konstruktiv holdning (Larsson referert i Augustsson & Boström, 2012, s. 179). Å inspirere og motivere er å oppmuntre til deltakelse og kreativitet. Læreren oppfører seg rasjonelt og objektivt kombinert med å vise stor respekt for studenten. Læreren bruker en strategisk verbal og ikke-verbal gi-og-ta-metode som stimulerer til deltakelse og inngir konstruktiv støtte, men også konfronterer studentene som ikke gjør en god nok jobb. Det kan sies at læreren har en voksens perspektiv kombinert med individuell bekreftelse av studenten. Sist, så karakteriseres lærerens oppførsel av konsistens mellom tanker, holdninger og oppførsel (Augustsson & Boström, 2012, s. 178).

De to andre formene for lederskap: ikke-lederskap og konvensjonelt lederskap er ikke så aktuelle å drøfte i forhold til standardiserningsprosessen, og det er derfor ikke tatt med en nærmere beskrivelse av disse her.

Kjernen i lærerprofesjonen er å finne ut hvordan en vev av mulige samhandlinger (interactions) mellom lærer, student og fag kan bli produktivt brukt og absorbert—å finne måter og midler for dette. ”Didaktik” (den tyske didaktiske tradisjonen) søker å forklare og finne et brukbart rammeverk for tenkning omkring lærerens refleksjon og vurderinger om en slik oppgave. Læreren og lærerens planlegging er nøkkeltermene i ”Didaktik”s tolkning av det didaktiske triangelet (Westbury, 2000, s. 32).

Lacotte (1994) utforsker betydningen av kommunikasjon i det didaktiske triangelet og innfører kommunikasjon som mellomledd mellom innhold (fag) og student. Og konkluderer med at den beste måten å integrere innholdet (faget) i hver enkelt students forestillingsverden er å betrakte didaktisk kommunikasjon som et virkelig mellomledd mellom innhold (fag) og student. Planlegging er viktig for å bygge opp en interaksjonsstrategi. Men denne strategien

vil i stor grad bli tilpasset for å regulere de forskjellige interaksjonene i klasserommet (Lacotte, 1994, s. 12).

I prosjektarbeid jobbes det med en problemstilling. Tematikk blir også brukt, men var da mer et tradisjonelt gruppearbeid (Helle, 2017, s. 147).

”No matter how many students are studied and (with one exception of one fourth-grade program) regardless of the software used, laptops in the classroom do not improve students’ achievements” (Pinker, 2014, s. 205). Dette er skrevet av utviklingspsykolog, journalist og forfatter Susan Pinker i hennes fagbokbestselger “The Village Effect” i kapitlet “Teens and Screens”. Påstandene i boka er begrunnet i forskningsstudier med henvisninger til kilder.

Til slutt noe som kan ha betydning for videre forskning. ”However, teacher’s leadership (...) is neglected in leadership and in organizational leadership in general.” (Bergh, Sundh & Wede, referert i Augustsson & Boström, 2016, s. 2). Spesifikt i prosessledelse ble det ikke funnet noe i det elektroniske søket nevnt i punkt 1.0.

2.2 Prosessledelse

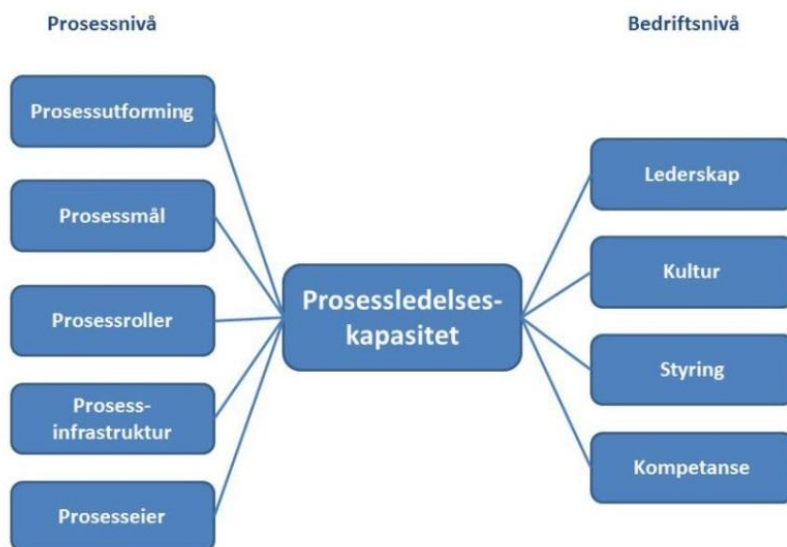
I forordet til sin bok *Prosessledelse* skriver Jon Iden: ”Jeg har erfart at god prosessforståelse er sentralt for god prosessledelse” (Iden, 2018, s. 6). Han har både teoretisk kompetanse som professor og forsker på prosessledelse ved Norges Handelshøgskole og erfaring med bred næringslivserfaring og rådgiver for flere ledende norske bedrifter (Iden, 2018).

På 1990-tallet brukte mange forfattere ordene “redesign” og “reengineering” om prosessforbedring, som om prosessen var bevisst utformet i første omgang. Erfaring tilsier ofte at det motsatte er tilfellet. De fleste prosesser er i utgangspunktet ikke bevisst utformet. Det kan være mer eller mindre tilfeldig hvorfor en prosess, som helhet, er utformet slik den er og fungerer slik den gjør. Prosesser endres gjerne ubevisst og uten styring over tid. Det kan være mange årsaker til det. Når en type sak oppstår, for eksempel, blir det gjerne gjort tilpasninger i prosessen: arbeidsfordelingen, hvem som skal utføre hva i prosessen; reglene, bestemmelser som angir hvordan aktiviteter skal utføres og hvem som har myndighet i ulike saker; IT-systemene, som støtter utførelsen; prosedyrer, som beskriver i detalj hvordan aktiviteter skal utføres; dokumentmaler, brevmaler (Iden, 2018, s. 90). ”Det største problemet med manglende prosessledelse er at endringene innføres uavhengig av hverandre, isolert

innenfor ansvarsområdene til hver av de ulike avdelingene som prosessen berører. Dersom bedriften ikke har prosessledelse, vil det ikke være noen som ser på prosessens utvikling i et helhetlig perspektiv. I tillegg vil det være forhold utenfor bedriften som aktualiserer forbedringsbehovet. Mange prosesser er derfor kandidater for prosessutvikling” (Iden, 2018 s. 90).

I siste kapittel beskriver Iden (2018) hvordan en bedrift kan etablere prosesskapasitet og angir en modell som angir kapasiteter på to nivåer – på prosessnivå kapasiteter som er avgjørende for ledelse av en prosess og på bedriftsnivå kapasiteter som er avgjørende for ledelse av bedriftens prosesser samlet (Iden, 2018, s. 238 – 256). Det er følgende aktuelle bruksområder for modellen: Et verktøy for å evaluere nåværende status, evalueringen kan brukes for å planlegge forbedring, prioritere forbedringstiltak ut fra oppnåelse av strategiske mål og den kan brukes over tid for å oppfølge hver enkelt kapasitet (Iden, 2018, s. 252).

Som beskrevet tidligere har HMN ambisjon om å standardisere flere HR-prosesser. Iden (2018) har videreutviklet en modell¹ som han deler inn kapasitetene i lav og høy, hvor lav beskriver hva som kjennetegner en bedrift som er lite utviklet og høy en som er godt utviklet med standardiseringa av flere prosesser. Lav kapasitet er som oftest det motsatte av høy, så i denne oppgaven beskrives nesten bare høy kapasitet.



Figur 4 Modell for prosessledelseskapasitet

¹ Modellen er basert på Hammer, M. (2007). The process Audit. *Harvard business review*, 85(4), 1-16. Hentet fra <http://isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-21131.pdf>.

Iden har i tillegg brukt arbeidene og modenhetsmodellene til Fisher, Harmon, Rosemann og kolleger, og Rohloff i tillegg som grunnlag for beskrivelsene av hver kapasitet (Iden, 2018, s. 244).

Utsnitt fra *Prosessledning: Ledelse og utvikling av prosesser* av J. Iden, (s. 244), 2018, Bergen: Fagbokforlaget. Gjengitt med tillatelse.

2.2.1 Kapasiteter på prosessnivå:

Prosessutforming

”Det at prosesser er bevisst utformet og dokumentert, er selve fundamentet for i det hele tatt å snakke om prosessledning”. Med utforming menes hvilke aktiviteter, hvem som skal utføre dem, i hvilken rekkefølge, hvilke regler som gjelder og hvilke ressurser som benyttes. Høy prosessmålkapasitet: Prosessmålene utformes med en felles standard for hele kjeden og beskriver hvordan samhandle med andre prosesser. Hvis nødvendig er den utformet slik at den passer med kundens og leverandørens prosesser (Iden, 2018, s. 244–245). Her for eksempel leverandører av webbaserte jobbportaler i inn- og utland.

Prosessmål

Fundamentalt for styring og forbedring. Høy prosessmålkapasitet: Mål for prosesser basert på bedriftens overordnede mål. Data kontinuerlig samlet inn vurderes av prosesseierne. Prosessmål blir jevnlig justert (Iden, 2018, s. 245).

Prosessroller

Rollen trenger et annet tankesett enn de som jobber innenfor funksjonelle enheter og avdelinger, og de må være seg bevisst at de jobber i en prosess. De må kjenne hele prosessen og formålet med den godt. ”Selv om prosessen er god, vil utførelsen være mindre god dersom prosessrollene mangler nødvendig kompetanse og ferdigheter ” (Iden, 2018, s. 77). Høy prosessrollekapasitet: De forstår hvordan rollen påvirker andre prosessroller, prosessens ytelse, resultater, bidrar til bedriftens måloppnåelse, arbeider i henhold til definert prosess, er opptatt av prosessens helhet og de er engasjert aktivt i forbedring og kommer med forslag (Iden, 2018, s. 246).

Prosessinfrastruktur

IT-systemene er tradisjonelt designet for å automatisere informasjonsbehandlingen innen en enkelt funksjonell enhet. Informasjonssystemene må derfor understøtte arbeids- og informasjonsflyten. Personalavdelinger har vanligvis perspektiv på det funksjonelle, dvs. her de daglige operative oppgaver, og sjeldent fokus på prosess. Høy

prosessinfrastrukturkapasitet: IT-systemer er laget for å understøtte prosesser fra begynnelse til slutt. Informasjon blir registrert bare én gang, når den oppstår, og det finnes løsninger for arbeids- og informasjonsflyt. Opplæring skjer i forhold til prosessenes behov og resultater. Det finnes karriereplaner der ansatte kan bli forfremmet til en annen rolle, og det rekrutteres i henhold til prosessenes behov (Iden, 2018, s. 246–247).

Prosesseier

Hvis det ikke er prosessperspektiv i en hierarkisk organisasjon, vil det ikke være noen som har et dedikert ansvar for verdiskapning på tvers av de funksjonelle enhetene. En prosessledet bedrift har etablert prosesseierskap. Et relevant forhold fra lav prosesseierkapasitet tas også med her. Lav prosesseierkapasitet: ”I praksis er det ikke noe formelt skille mellom rollen som prosesseier og linjeleder” (Iden, 2018, s. 247). Høy prosesseierkapasitet: Formell utnevning, dokumentert og tydelig beskrevet ansvar og myndighet, etablert og regelmessig deltakelse i ledermøter, særlig hvis viktige beslutninger om bedriften. Prosesseierne møtes jevnlig til diskusjon om prosessenes fungering enkeltvis og i relasjon til bedriftens mål og fremmer prosessens interesser overfor linjeledere. Prosesseier har et eget budsjett, er ansvarlig for prosessens IT-løsninger, alt som innebærer prosessforbedringer og har innflytelse på avlønning og ansettelse (Iden, 2018, s. 247 -248). Noen bedrifter kaller den som er prosesseier, for prosessleder, men i prosess teorien kalles de prosesseier (Iden, 2018, s. 28).

2.2.2 Kapasiteter på bedriftsnivå

Lederskap

”En ufravikelig betingelse for å få etablert prosessledelse er en engasjert, informert og motivert ledelse. (...) Uten lederskap fra toppen er det umulig å etablere prosessledelse. De fleste andre forhold kan løses” (Iden, 2018, s. 248). Relevant teori om lav lederskapkapasitet: ”Ledelsen har begrenset forståelse for prosessledelse” (Iden, 2018, s. 248). Høy lederskapkapasitet: Ledelsen ser på prosesser som sentrale enheter og en måte å lede og styre på, skaper entusiasme for prosessledelse og får de ansatte til å engasjere seg (Iden, 2018, s. 249).

Kultur

Høy kulturkapasitet: Samarbeidet er godt mellom ansatte og ledere fra forskjellige funksjoner, dvs. ikke innen egen enhet, men tverrfunksjonelt, og de oppfatter at de sammen er ansvarlig

for å levere gode tjenester til kundene (Iden, 2018, s. 249). (Her vil kundene være pasientene. De vil til slutt nyte godt av prosessutviklingen).

Styring

Med flere prosesser må det etableres en styringsstruktur for å følge opp prosessene for å se prosessene i sammenheng, ellers kan det etableres horisontale siloer. Det kan være aktuelt å sette opp et prosesstyre. Høy styringskapasitet: Prosesseierne i prosessene er medansvarlige for resultatene og møtes jevnlig med ledergruppen og hverandre for å diskutere hvordan prosessene fungerer. Det er en helhetlig styringsstruktur hvor prosessmåling og rapportering blir gjennomført. En felles enhet koordinerer og assisterer prosessutviklingstiltak (Iden, 2018, s. 249-250).

Kompetanse

”Det å etablere og lede en prosessorientert bedrift krever kompetanse” (Iden, 2018, s. 250). Mange bedrifter neglisjerer etablering av prosesskompetanse og finner ut at det er vanskelig å få til prosessledelse. Høy kompetansekapasitet: Alle har god forståelse for prosesstankegang. Kompetanse i å definere prosessmål og få frem riktige måldata for å følge opp måloppnåelsen hos prosesseierne er god. Det er etablert en felles standard og praksis for prosessutviklingsmetode, modelleringsteknikk og verktøy og et tilstrekkelig antall har kunnskap i å gjennomføre prosessutvikling (Iden, 2018, s. 251).

Hele dette kapittelet bør leses av folk som ønsker mer grundig forståelse for hvordan en bedrift kan utvikle prosessledelse. HMN har planer om å standardisere flere prosesser som i framtida også må forvaltes. Forvaltning betyr statusrapporter, forslag til forbedringer og videreutvikling (Iden, 2018, s. 106). Det er derfor grunn til å hevde at HMN har intensjoner om å bli en prosessorientert bedrift og at det dermed bør etableres prosesskapasitet.

Helt til slutt i sin bok beskriver Iden 10 prinsipper for god prosessledelse. Utdypninger av punktene tas med der dette anses som nødvendig og relevant for oppgaven:

- Ingen oppskrift passer for alle.
Bedriften må tenke gjennom egne behov og egen situasjon som størrelse, bransje, hvilke produkter, kunder, konkurransesituasjon, finansielle stilling, og ikke minst, bedriftens strategi og mål.

- Prosessledelse er ikke et prosjekt; det er en permanent praksis.
- Prosessledelse handler ikke om verktøy, men om kompetanse og forståelse.
Dette kan ikke settes ut for det er nødvendig å bygge opp egen kompetanse og forståelse for prosessene. Det er vanlig å engasjere eksterne som kan bruke verktøyene, men å overlate verktøyene og oppbygging av prosessene til eksterne bygger ikke egen kompetanse eller forståelse for prosessene og helheten.
- Prosessledelse handler om helhet.
- Prosessledelse må institusjonaliseres.
Det tar tid å institusjonalisere det prosessorienterte perspektivet.
- Prosessledelse handler om involvering.
Hvis ikke de som er med på prosessene, blir engasjert, får lov til å påvirke og dermed ta eierskap til arbeidet, kan ikke bedriften lykkes. Det nevnes her for eksempel også at de må få delta i modellering.
- Prosessledelse handler om et felles språk.
- Prosessledelse skal ha en hensikt.
Prosessledelse skal realisere bedriftens mål og en tilnærming til ledelse som skal bidra til organisatorisk utvikling. Det er ikke for eksempel å modellere prosessene, etablere et kvalitetssystem eller å digitalisere prosessene.
- Prosessledelse skal gjøres enkelt.
Prosessledelse skal ikke konsumere for mye ressurser. Utgiftene må veies opp mot gevinstene (Iden, 2018, s. 252 – 256).

2.2.3 Prosessutviklingens 5 faser

Iden (2018) har en grunnleggende metode inndelt i fem faser for prosessutvikling, og en vil her koble den opp mot didaktikk, inkludert også det didaktiske triangelet. Det tas her sikte på å bruke denne grunnleggende metoden, annen teori i prosessledelse og didaktikk til prosessutvikling (Iden, 2018, s. 89-95).

Fase 1: Etablering

Ofte er ikke prosessarbeidet bevisst forankret på et overordnet nivå og i hvordan bedriften gjennom dette arbeidet skal kunne klare å nå sine mål i dag og i framtida. Antakelig skyldes dette at mange prosjekter ikke får den nødvendige støtten av ledelsen. Ledelsen prioriterer ikke prosessarbeidet godt nok. Det pekes på en dedikert person i ledergruppen som fronter og

bidrar til nødvendig oppmerksomhet og ressurser. Det er av betydning å ha en prosesseier for bl.a. å kunne ha fullmakter. Å ha et prosjektmandat med en prosjektplan for utviklingen av arbeidet er viktig. Foruten et vedlegg med forslag til mandat bør planen angi bakgrunn og hvorfor, målet, hvilke resultater, rammebetingelser, hvem som skal delta, organisering av arbeidet samt en tids- og leveranseplan. Studier viser at en del bedrifter arbeider planløst (Iden, 2018, s. 110).

“Det er viktig både for prosjektet og prosessledelse på lengre sikt at det for de involverte etableres kompetanse og forståelse for prosesstankegangen. Og det kan være nødvendig å gi opplæring i prosessledelse, i den aktuelle prosessutviklingsmetoden og i prosessmodellering (Iden, 2018, s. 96). «I prosessorienterte bedrifter skal hver prosess ha en leder, (...) fra begynnelsen til slutt på tvers av organisatoriske enheter» (Spanyi, referert i Iden, 2018, s. 72.) Det er viktig at han/hun blir utnevnt tidlig. Det er også den mest sentrale rollen i prosessledelse nest etter øverste ledelse, og anses av mange for å være avgjørende for å få etablert prosessledelse. Det å etablere et ledelsesprinsipp som vurderer sammenhengene mellom de vertikale funksjonene medfører at bedriften må legge vekt på det som er felles og ikke det som skiller. Det har vist seg å være en utfordring å utnevne en prosessleder (kalt prosesseier i prosessledelse), særlig fordi at dette medfører at etablerte perspektiver på ledelse, og fordeling av beslutningsmyndighet, må endres. Siden dette bryter med etablert tenkning, er det påkrevet at bedriften diskuterer innholdet i denne rollen (Iden, 2018, s. 72). Det er viktig å utnevne prosessleder tidlig. Det bør være et prosjektmandat med en prosjektplan, og den må prosjektgruppen utarbeide, bl.a. også med tids- og leveranseplan. Fra etableringsfasen leveres bl.a.: ”en prosesseier, et prosjektmandat med en plan for det videre arbeidet, en prosjektorganisasjon og deltakere med kunnskap om prosessutvikling og prosessmodellering” (Iden, 2018, s. 96).

Vi vet i dag, bl.a. på grunnlag av en stor europeisk studie², at prosessutvikling har forandret seg til en mindre omfattende og gradvis forbedringspraksis. Manglende forståelse for prosesstankegangen viste seg å være det største problemet for prosjektene. Bedriftene måtte gjennom en lengre modningsprosess (Iden, 2018, s. 108). Ut fra litteraturstudier,

² Studien er basert på Albizu, E. & Olazaran, M. (2006). BPR implementation in Europe: the adaptation of a management concept. *New Technology, Work and Employment*, 21(1), 43-58. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1111/j.1468-005X.2006.00162.x>

spørreundersøkelser, bedriftsintervjuer, utformet en gruppe australske forskere et sett med suksessfaktorer for prosessutvikling³:

Prosjektspesifikke faktorer: involvering av prosjektmedarbeidere, støtte fra ledelsen, tilgang til informasjon, prosjektledelse, kunnskap og prosessutvikling.

Metoderelaterte faktorer: prosessutviklingsmetode, modelleringsteknikk og modelleringsverktøy. De fant at de prosjektspesifikke faktorene syntes å være viktigere enn de metoderelaterte (Iden, 2018, s. 108–109). Hovedkonklusjonen i en norsk studie utført blant 34 prosessutviklingsprosjekter i 30 norske bedrifter bekrefter den australske (Iden, 2018, s. 98).

Faget i det didaktiske triangelet er prosessutvikling – økt standardisering av HR-prosesser i HMN (ved hjelp av prosessledelse og det didaktiske triangelet). Når man nå har definert aksene med roller, kan man bruke didaktikk og teorier for prosessledelse beskrevet i Iden, *Prosessledelse* for å utvikle dette prosjektet.

Fase 2: Kartlegging av hvordan det fungerer i dag

Gruppeintervju og/eller individuelle intervju med sentrale personer i HR-funksjonen kan brukes og transkribering av intervjuene brukes i kartleggingen. Her bør en også stille didaktiske spørsmål. Her er det aktuelt å kartlegge for å standardisere. Bedrifter som erkjenner at de ikke behandler like saker likt, ønsker å få dem dokumentert for derved å standardisere utførelsen av dem og arbeide på samme måte. Det er bedrifter som ser at de ikke behandler like saker likt. Å ikke behandle like saker likt vil være frustrerende både for kunder så vel som for ansatte. Motivet er å få standardisert en felles praksis i bedriften. Dette vil gi forutsigbarhet for kundene, og for bedriftene gir det fleksibilitet fordi standardiserte og dokumenterte prosesser gjør det lettere å utnytte kompetanse og ressurser der det er behov. Det blir også lettere for ansatte, da de ikke trenger å lure på hvordan en bestemt type sak skal behandles. En slik tilnærming er gjerne at bedriften setter i gang et stort prosjekt for å få kartlagt og dokumentert prosessene sine på en gang (Iden, 2018, s. 32).

³Studien Iden (2018) omtaler er basert på Sedera, W., Gable, G. G., Rosemann, M., & Smyth, R. W. (2004). A success model for business process modeling: Findings from a multiple case study. Poster presentert på The 8th Pacific Asia Conference on Information Systems, Shanghai, China. Hentet fra <https://eprints.qut.edu.au/4793/>

IT-drevet prosessledelse:

Erfaringene til Iden (2018) viser at bedrifter ofte begynner å tenke prosess i forbindelse med at de skal innføre nye IT-systemer. IT-systemer i dag støtter gjerne alle aktiviteter i en prosess, de støtter prosessen fra start til slutt. Det mest omfattende eksempelet på dette er innenfor det man kaller virksomhetssystemer, Enterprise Resource Planning (ERP). Dette innebærer i svært stor grad kartlegging, analyse og forbedring av prosesser, noe som ofte er mer omfattende og krevende enn å installere systemet (Iden, 2018, s. 33).

Modellering:

Det kan være alt fra penn og papir til avanserte dataprogrammer. Det er i dag vanlig å bruke PC-basert verktøy. Med de enkleste tegneprogrammene forenkler man endring, lagring og distribuering. Mer avanserte modelleringsprogrammer er basert på en forhåndsdefinert modell og definerer sentrale elementer man ønsker å samle informasjon om, slik som avdelinger, roller, prosesser, underprosesser, aktiviteter, kostnader ved aktivitetene, ressurser som brukes og relasjonene mellom elementene (Iden, 2018, s. 130). Her forenkler man selvsagt også endring, lagring og distribuering. Det blir ofte sagt at prosessmodellering skal utføres i arbeidsgrupper der de som utfører prosessen skal være med. Hvis man ønsker det, må man velge en teknikk som er lett å bruke og forstå. Men dette er vel også avhengig av kunnskapsnivået i arbeidsgruppen – lærers kjennskap til studentenes forutgående kunnskap, se det didaktiske triangelet. Noen av de generelle, vanligste modelleringsprogrammene i Norge i dag (2013) er: flytskjema, Business Process Model and Notation (BPMN), roller i samarbeid (RIS) og Event-Driven Process Chains (EPC) (Iden, 2018, s. 126–130). Det kan legges til at det finnes spesialiserte (det finnes for eksempel en nasjonal bemanningsmodell for spesialisthelsetjenesten ifølge en av informantene). Iden har en ganske utførlig beskrivelse av RIS i boka si (Iden, 2018, s. 143–164). I tillegg kan det dras inn kompetanse på digitalisering. De har HEMIT – Helse Midt-Norge IKT. Og det kan selvfølgelig vurderes om det er andre modelleringsprosesser som er mer relevante.

Før neste fase i Iden tas inn teori fra noen andre relevante studier. Et case-studium i et globalt selskap viser at standardisering av rekrutteringsprosessen bidrar til reduksjoner og andre forretningsfordeler:

“By standardizing its recruiting process, the company was able to reduce the “time-to-hire” from 92 to 69 days and the overall costs of the recruiting process by about 30 percent. The

quality of the applicant data has clearly improved. Clarity and transparency of the recruiting process could be increased, while the administrative expense within the human resources (HR) departments in the distinct business locations could be reduced significantly” (Muenstermann, Stetten, Laumer & Eckhardt, 2010, s. 924).

I en artikkel om elektronisk HRM: fire tiår om bruk og konsekvenser, viser at det nesten ikke er noen felles/allmenn faktor som kan holdes ansvarlig for bruken av e-HRM i organisasjoner. Det er heller menneskelige faktorer som innovative og visjonære ledere som promoterer HRM, tillit, endringsledelse, tillit til teknologisk dyktighet og kommunikasjon om systemnytt, som ble rapportert som mest relevant for vellykket bruk i det siste tiåret (Bondarouk, Parry & Furtmueller, 2017, s. 18).

En case-studie fra 2014 om effekten på rekrutteringsprosessen ved implementering av HRIS (My addition: Human Resources Information Systems) og BPM (My addition: Business Process Management) i et finansieringsforetak viser:

“In terms of positive BPM effects, the case study indicates that BPM in combination with HRIS implementations enables an organization to improve the entire time-to-hire as well as the time span of several sub-processes like the time-to-interview and time-to-publish-job-ads. Moreover, BPM and HRIS enable an organization to reduce the costs of the recruiting process such that the process costs, the personnel marketing costs, and the costs-per-incoming application decrease” (Laumer, Maier & Eckhardt, 2014, s. 9).

I en studie fra 2013 om ”Business Process Standardization” der 103 vitenskapelige publikasjoner fra anerkjente databaser har blitt studert, skriver Philipp Zellner: “Results vary significantly in the degree of the success of the respective project” (Hall & Johnson; Schaefermeier, Grgecic & Rosenkranz, referert i Zellner & Laumann, 2013, s. 5) Og: “One of the reasons for their lack of success is insufficient knowledge of the right processes to choose for business process standardization” (Zellner & Laumann, 2013, s. 6). Zellner og Laumann (2013) viser til ulike kilder der kriterier blir identifisert for å kunne velge ut hvilke prosesser man burde standardisere:

- Jo mer forutsigbar en prosess er, desto lettere kan den bli standardisert (Martin & Bell, referert i Zellner & Laumann, 2013).

- Jo lavere grad av taus kunnskap om prosessen, desto bedre kan den standardiseres. (Schaefermeier, Grgecic & Rosenkranz, referert i Zellner & Laumann, 2013). Taus kunnskap er den type kunnskap som nesten ikke kan artikuleres (Krogh et al., referert i Zellner & Laumann, 2013).
- Jo høyere antall som er med på prosessen, desto mer anstrengelse kreves for å standardisere den (Kien & Lian, referert i Zellner & Laumann, 2013).
- Jo høyere kompleksitet i prosedyren, desto mer anstrengelse trengs for å standardisere den (Rosenkranz & Schaefermeier, referert i Zellner & Laumann, 2013).
- Jo mer ustabil miljøet i et selskap er (dvs. jo mer det forandrer seg over tid), desto større er fordelene med standardisering (Neirotti, Paolucci & Ragueso, referert i Zellner & Laumann, 2013).
- Jo høyere den strategiske betydningen av prosessen, desto større fordel med standardisering av prosessen (Davenport, referert i Zellner & Laumann, 2013).
- Jo høyere variasjon (dvs. forskjellige måter å oppfylle samme behov), desto større fordel med å standardisere prosessen (Ross, Weill & Robertson, referert i Zellner & Laumann, 2013).
- Jo høyere transaksjonsfrekvens, desto større fordel med standardisering (Schaefermeier, Grgecic & Rosenkranz, referert i Zellner & Laumann, 2013).

En empirisk analyse om prosesstandarder, presentert av Andreas Eckhardt i 2009 på ”International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM)” viser at det nesten ikke finnes noen tilnærming som eksplisitt omhandler hva informasjonssystemer (IS) kan bidra med i rekruttering av personell (Informasjonssystemer kan være webbaserte selskaper som for eksempel nav.no, finn.no, eures.europa.eu, tilsvarende utenlandske webbaserte selskaper, private rekrutteringsselskap på nett osv.) De bruker derfor to case-studier av to selskaper som grunnlag for antakelsene (hypotesene) i forskningsmodellen. Så analyserer de sin forskningsmodell med data fra 156 selskaper ved å bruke ”the partial least square method (PLS)” (Eckhardt, 2009, s. 3). Her er det snakk om sammenkobling av rekrutteringsprosesser med informasjonssystemer. Formålet er bl.a. å bringe store mengder søkere til rekrutteringsseksjonen på selskapets egen webside. Man vil tiltrekke seg kandidater og spore søkere, og i neste omgang få dem til å søke jobb gjennom selskapets rekrutteringsprogram (Eckhardt, 2009, s. 4). Konklusjonen er at prosesstandardisering på denne måten synes å ha innflytelse på resultatet av rekrutteringsprosessen målt i tid, kostnader

og kvalitet og at en slik fordelaktig standardiseringsprosess blir drevet av graden av bruk av informasjonssystemer (Eckhardt, 2009, s. 11).

Fase 3: Analyse og omforming

Analyser av nåsituasjonen, inkludert en didaktisk tilnærming, utforme en ny prosess og lage prosessbeskrivelse er viktig. Det siste som gjøres i denne fasen, er å lage en implementeringsplan for å innføre den nye prosessen. Her må omfanget og grad av endring bestemmes om det skal utformes milepælplaner eller detaljerte tids- og ressursplaner, for eksempel Gantt-diagrammer (Iden, 2018, s. 104).

Fase 4: Implementering

Det viser seg at det er de virksomhetene som allerede tidlig i prosessutviklingen la vekt på å informere, motivere og involvere organisasjonen, som lykkes godt i denne fasen (Iden, 2018, s. 105). En organisatorisk og teknisk del. Organisatorisk at aktiviteter, ansvar og fullmakter må omfordes. Teknisk at nåværende IT-systemer må endres eller tas i bruk. Det er spesielt viktig å involvere alle berørte parter tidlig og skape anerkjennelse for endringene for prosessutvikling. Hvis lederne ikke viser evne og vilje til å iverksette endringene og medarbeiderne ikke anerkjenner dem, er det stor sjanse for at arbeidet aldri får noen effekt (Iden, 2018, s. 105).

Fase 5: Forvaltning

Arbeidet er *ikke* ferdig etter implementeringsfasen. HR-avdelingen forvalter prosessene og her er måleindikator for prosessene viktig for å oppnå høy prosessmålkapasitet ved flere prosesser. Det utarbeides statusrapporter, forslag til forbedringer og videreutvikling av prosessene.

2.2.4 Endring inkludert Kotters endringsstadier

”Prosessutvikling er organisasjonsendring. Mange forfattere peker på at endringsledelse er den største utfordringen for denne type prosjekter” (Iden, 2018, s. 112). Ut fra teori om prosessledelse og didaktikk vil vilje til endring også handle om forståelse for og kompetanse i prosessutvikling. Dette er et i stor grad også et spørsmål om hensikt, mening og motivasjon.

I teoriene til Lewin (1952) og Schein & Schein (2016) beskrives organisatorisk endring som en trefaset utvikling: ”unfreezing”, ”move” og ”refreezing”. I ”unfreezingsfasen” må det skapes motivasjon for endring, forståelse for at bedriften må endre seg for å lykkes. Det vanlige er å etablere en kriseforståelse, formidle alvoret i situasjonen hvis ikke endring iverksettes. I ”move” skal de ansatte ”læres opp” til å få en ny virkelighetsforståelse ved at man for eksempel viser hva andre bedrifter har fått til og ved at disse brukes som rollemodeller. I ”freezing” skal endringene aksepteres og det skal arbeides i henhold til dem (Iden, 2018, s. 113 –114).

John P. Kotter (2002) laget en analyse av hvilke feil mange bedrifter gjør ved innføring av organisatorisk endring, og laget en metode på åtte steg, som han mener bidrar til suksess ved endringer. De seks første stegene er spesielt relevante i etableringsfasen (Iden, 2018, s. 114).

Kotters åtte steg:

1. Etabler en forståelse hos relevante personer for at det haster med endring. Relevante i mindre organisasjoner er mer sannsynlig 100 enn 5 og i større 1000 enn 50 (amerikanske forhold).
2. Etabler et team med sentrale personer og med myndighet til å lede og gjennomføre endringen. De mindre vellykkede har bare en person eller ingen, svake arbeidsgrupper og komiteer, eller komplekse ledelsesstrukturer, alle uten viktighet, respekt, kompetanse og makt til å gjøre jobben.
3. Skap en riktig visjon og strategi for endringen.
4. Kommuniser visjonen og strategien og repeter gjennom mange kanaler til de berørte. Målet er å få de til å forstå og akseptere og skape et sterkt engasjement.
5. Gi de involverte makt og myndighet til å gjennomføre endringen.
6. Skap hurtige og synlige resultater. Endringsvilje bygges opp og færre og færre motsetter seg endring
7. Befest de første resultatene og gjennomfør ytterligere endringer til alle er gjennomført
8. Få endringene til å festne seg. Nye måter å gjøre det på fortsetter på tross av tradisjoner, utskiftninger av endringsledere, etc. (Kotter, 2002, s. 7).

Tittelen på Kotters bok, *The Heart of Change*, illustrerer at endring er mer et spørsmål om følelser enn datainnsamling, rapportskrivning, analyse og rasjonalitet, og handler om på en overbevisende måte å vise folk hva problemene er og hvordan løse dem (Kotter, 2002). Det er altså mer et spørsmål om å appellere til folks følelser.

”Kotters seks første steg er spesielt relevante for etableringsfasen, og berører ikke minst utfordringer som prosjekter opplever med manglende engasjement fra ledelsen, manglende forankring i bedriftens strategi, mangel på nødvendige ressurser og mangel på myndighet til å gjennomføre forbedringsarbeidet” (Iden, 2018, s. 114). Ifølge Iden (2018) er endringsledelse et eget fagområde. Og det vil føre for langt bare å beskrive disse stegene her. De er beskrevet i boken til Kotter (2002).

Fortolkningsrammer

Bolman og Deal introduserer noe som de kaller fortolkningsrammer som kan hjelpe endringsaktører til å se fallgruver og snublesteiner i tide, se figur 5 nedenfor.

Ramme	Hindringer for endring	Viktige strategier
HR – rammen	Angst, usikkerhet, følelsen av å være inkompetent og hjelpe-trengende	Opplæring i nye ferdigheter, medvirkning og involvering, psykisk støtte
Den strukturelle rammen	Tap av retning, klarhet og stabilitet, forvirring, kaos	Kommunikasjon, omstilling og forhandlinger om nye formelle mønstre og strategier
Den politiske rammen	Umyndiggjøring, konflikt mellom vinnere og tapere	Å skape arenaer der stridsspørsmål kan reforhandles og nye koalisjoner dannes
Den symbolske rammen	Tap av mening og hensikt, klamring til fortiden	Å skape overgangsritualer som gir anledning til å sørge over fortiden og hilse framtiden velkommen



Gyldendal Akademisk

Figur 5 Organisasjonsendring i ulike perspektiver

Utsnitt fra *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, HR, politikk og symboler*, L. G. Bolman & T. E. Deal, (s. 435), 2018. Oslo: Gyldendal Akademisk. Gjengitt med tillatelse.

Denne figuren kombineres i Bolman og Deal, ” med Kotters 8 stadier i figur 6 nedenfor. Stadiene er bare formulert på en litt annen måte enn på forrige side, men er i realiteten de samme.

Kotters endringsstadium	Den strukturelle rammen	HR-rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
Opplevelse av preker situasjon		Involvere folk i hele organisasjonen, be om innspill	Nettverksarbeid overfor viktige aktører, bruke maktgrunnlaget	Fortelle en overbevisende historie
Styrende team	Utarbeide strategier for samordning	Holde teambyggingsovelser med styringsteamet	Bemanne teamet med troverdige og innflytelsesrike medlemmer	Gi teamet en øverstkommanderende og organisasjonshelter
Stimulerende visjon og strategi	Utforme en plan for implementering		Kartlegge det politiske terrenget, håndtere konflikter, utforme handlingsplaner	Utforme en visjon full av framtidshåp og rotfestet i organisasjonens historie
Formidle visjon og strategi gjennom ord, handlinger og symboler	Skape strukturer som støtter opp om endringsprosessen	Holde møter for å formidle retningen framover og få tilbakemelding	Skape arenaer, bygge allianser, nøytralisere opposisjonen	Synlig engasjert ledelse, «dra i gang»-seremonier
Fjerne hindringer og sette folk i stand til å gå videre	Fjerne eller endre strukturer og prosedyrer som støtter opp om det gamle	Sørge for opplæring, ressurser og støtte		Iscenesette degradering eller «offentlige henrettelser» av «kontra-revolusjonære»
Tidlige seirer	Planlegge kort-siktige seirer		Sette inn ressurser og makt for å sikre tidlige seirer	Feire og videreformidle tidlige tegn på suksess
Stå på når det røyner på	Holde folk til planen			Holde oppbyggelsesmøter
Ny kultur som støtte til ny praksis	Justere strukturen etter ny kultur	Bygge opp et «kulturteam», bredt engasjement i kulturutvikling		Sørge over fortiden, feire «revolusjonsheltene», dele beretninger om «veien vi har gått»

Figur 6 Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene

Utsnitt fra *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, HR, politikk og symboler*, L. G. Bolman & T. E. Deal, (s.450), 2018. Oslo: Gyldendal Akademisk. Gjengitt med tillatelse.

Dette er en illustrasjon, ikke en uttømmende plan. Det er noe særegent over alt endringsarbeid. Men tabellen kan brukes som stimulans for tankene og oppfinnsomheten når en skal lage en tilnæringsmåte i samsvar med lokale forhold. Når Kotters stadier integreres med fortolkningsrammene får vi en samstemt modell som tar hensyn til læring, omstilling, forhandlinger og sorgarbeid (Bolman & Deal, 2018, s. 451). Her kan didaktikk bli sentralt fordi en slik modell kan forsterkes med relasjonell interaksjon, dialog med de involverte for å skape forståelse, dvs. hensikt og mening, og dermed aksept og motivasjon.

I en case-studie om prosessledelse beskriver og diskuterer SanAgustin (2014) hvorfor en endringsorientert prosessutvikling ble mislykket og en annen ble en suksess og disse er høyst aktuelle som illustrasjon og et konkret eksempel på prosessutvikling i drøftingen. Det første er et ”tekstbokeksempel” på hvordan man ikke skal lansere et nytt verktøy med en ny problemløsning. Det kan også være nyttig å vise hvordan det ikke skal gjøres. Her tas med en detaljert beskrivelse av disse casene fordi de viser bl.a. den store betydningen av å involvere og motivere i rekkefølge fra toppledelse til sluttbrukere, ta små steg og få de involverte til å føle eierskap i prosessen og sluttresultatet. Det viser også konkret hvordan HR-ledelsen steg for steg vil kunne gjennomføre vellykket endring av en HR-prosess. Og, ikke minst, her er det påfallende likhet med figur 3: Aksene i det didaktiske rommet og alternative ledelsesstiler. Særlig med suksesshistorien og utviklende lederskap, men også delvis med den mislykkede tilnærmingen og ikke-lederskap. Man kan ubevist ha didaktisk kunnskap uten å vite hva didaktikk eller det didaktiske rommet er, som det ser ut som denne prosesslederen har og har delvis ervervet seg gjennom det mislykkede prosjektet. Se også beskrivelsen av utviklende lederskap under figur 3. I caset under er det også en utvikling hos prosess-/RIM-lederen.

Den mislykkede tilnærmingen. (Man lærer også av den)

Prosesslederen så fra begynnelsen hva som gjorde at prosjektet ble mislykket. De forberedte det ikke tilstrekkelig. Informasjonsledelsen for arkivering (på engelsk: Record Information Management, RIM) hadde ofte møte med teamet for leverandørutvikling og informasjonsteknologi (IT), men ikke med brukerne. De planla ikke introduksjonsmøter eller raske kunngjøringer på allmøter for å presentere prosjektet, selv om det hadde innvirkning på alle. Det var ingen endringsveikart, ingen adferdsstudier eller analyser, og heller ikke hvor mange visninger på internett for å promotere forandringen.

De promoterte ikke prosjektet. Dette syntes være et høyst hemmelig prosjekt med lite publisitet selv om det skulle brukes av alle. Data ble dratt ut bakfra for å lage en strategi, men det var ikke transparent for de utenfor teamet. De valgte ut noen individer fra forskjellige avdelinger til en pilotgruppe, men møtene var sporadiske og drevet av løsningen, som ikke ga mye rom for innspill fra brukerne. Beskjeden de fikk var, ”her er hva dere skal gjøre”, noe som førte til at en bruker sa, ”dette virker ikke, og jeg vil ikke gjøre det” (SanAgustin, 2014, s. 43).

De forsøkte å gjøre for mye, for fort – og det var komplisert. Da de laget arbeidsflytskjemaer, så prosesslederen med en gang at deres radikale redesigningsplan kom til å skape et kultursjokk for enhver som laget eller lagret et dokument. De kjørte på i stedet for å ta små steg, bygge tillit og samarbeide om suksess.

Han skulle stått løpet ut og arbeidet hardere for å få andre til å forstå prosessen bedre. I stedet utsatte han og lot frykt og hans ønske om å passe inn drive hans handlinger i stedet for å stole på sin erfaring og kunnskap (SanAgustin, 2014).

Suksesshistorien

Forfatteren av denne case-studien begynte snart i en annen bedrift som leder for arkivering i et middels stort firma med mange lokasjoner. De forberedte seg riktig og fikk med en gang på plass en handlingsplan. Han undersøkte strukturen i filmappene og laget en lanseringsstrategi. Strukturen hadde blitt brukt i flere tiår, og endringen ville kreve forsiktig manøvrering og innspill fra RIM-teamet, brukerne og IT. Han delte ideene med sin leder som hadde 20 år i selskapet og kunne gi akkurat veiledning om firmaets kultur. Han godkjente planen. Så gikk han til RIM-teamet, kom med forslag og bad om innspill. Samtalene var produktive delvis fordi de forsto behovet for endring og fordi den nye prosesslederen ønsket deres mening. Dette viste at han tok hensyn til deres følelser og forsøkte å bygge tillit og få til en teaminnsats. Han lyttet og holdt en åpen dialog gjennom hele prosessen.

Etter at prosesslederen hadde deres støtte, begynte han å utforske verktøyet som ville fungere sammen med deres eksisterende systemer og strømlinjeforme oppretting av filer. De kommuniserte og samarbeidet med andre. Så søkte han innspill fra IT-teamet, som hadde ansvar for prosjektbudsjettet og kunne svare på spørsmål om teknikk og sammenkobling. Under prosessen bygde han relasjoner med IT-staben og fortsatte å be om deres ideer og godkjenning før han gikk videre. Han så allerede løsningen for seg, men ville ha med godkjenning fra IT-lederen og teamet hans, så implementeringen ville ha deres pågående støtte. Med IT's velsignelse gikk han videre.

Det neste steget var det mest komplekse. Som en utenforstående trengte han støtten fra sekretærene. Sekretærene måtte alltid være beredt til å levere til juristene når de trengte det. Han visste at det ikke ville bli enkelt å vinne dem da mange hadde vært i firmaet i 15 til 20 år og hadde blitt partnere som hadde rykket opp til å bli seniormedlemmer. Han ba om sluttbrukerinnspill, og begynte å være til stede på alle sekretærmøtene. På slutten av alle ba

han om et par minutter for å diskutere sin plan, svare på deres spørsmål og søke deres innspill. Som en RIM-ekspert visste han hva som var den beste løsningen, så han var egentlig ikke ute etter råd – han arbeidet ganske enkelt for få nøkkelbrukerne til å føle at de tok del i beslutningsprosessen og hadde et eierskap i suksessen. Han forsikret seg også om å demonstrere hvordan disse forbedringene ville gjøre jobben deres lettere, for det ville de gjøre.

Ved å arbeide så nært med sekretærene var han i stand til å dele generell RIM-kunnskap og metodikk med dem, så de fikk en bedre forståelse for hvordan ting fungerte og hva de kunne gjøre for dem. Faktisk kunne han også skaffe mange av dem tilgang til arkivledelsessystemet så de kunne se filene for hver sak, noe som hjalp dem med å kategorisere sine nye filer.

Sluttresultat

Resultatene var imponerende med en 48% økning i filopprettningstid fra det tidligere systemet, og 50% mer eiendomsopplysninger på filmerkelappene. Det viktigste var at de hadde 100% overholdelse og brukeraksept i alle kontorene. En sekretær sa at «det gir så mye mer mening nå. Jeg kan nå endre måten jeg oppretter filer for mine forskjellige jurister, og det er ingen forveksling!» (SanAgustin, 2014, s. 44).

Kort sagt så ble dette prosjektet en suksess fordi de gjorde det motsatte av det som gjorde at det første ble mislykket. Sluttbrukerne ble inkludert i prosessen fra start til slutt. Små steg ble tatt for ikke å overvelde noen. Og selvfølgelig var forsiktig kommunikasjon prioritert fra dag én til lansering (SanAgustin, 2014, s. 44).

2.3 Oppsummering av teoretiske antakelser

Som vist i innledningen finnes det ikke forskning på hvordan didaktikk eller det didaktiske triangelet skal brukes i prosessutvikling. Men læreren (prosesslederen i denne oppgaven) er en leder, som han er det i et klasserom, og det vil HR-ledelsen også være i HR-funksjonen i HMN. Begge i didaktiske rom. Ledelsesstil, kunnskap om gruppeprosesser, lederens antatte forutgående forståelse for kunnskap hos hele HR-funksjonen, kunnskap om prosessutvikling og evnen til å kommunisere og illustrere den, metode, motivasjon, veltalenhet, stemmebruk, forståelse for den enkelte eller grupper av mottakere er også viktig for prosesslederen, som det er det for læreren. Disse egenskapene har og bruker mange som jobber med HR uten at de er seg det bevisst. Et eksempel på dette er prosesslederen SanAgustin. Et annet av flere andre

eksempler er det fra Idens 10 prinsipper på god prosessledelse: ”Prosessledelse skal ha en hensikt” (Iden, 2018, s. 255). Dette er et betydningsfullt samsvar. Og dette er vel også med i utdanningen deres uten at det ble nevnt noe om didaktikk. Det interessante blir da om didaktikk eller didaktisk ledelse kan styrke, bekrefte eller utfylle prosessledelse. Dette vil bli behandlet i drøftingskapittelet.

2.3.1 Sammenkobling av prosessledelse og didaktikk i HMN

- Utviklingsprosessen er: Standardisering av HR-prosesser ved HMN ved hjelp av prosessledelse og didaktikk.
- Målet er å bidra til å utvikle en oppskrift – plattform for utvikling og implementering (prosessutvikling kanskje heller?) av standardprosesser på HR- området i HMN
- Prosesseieren, den samme som læreren i didaktikk, er lederen for HR-avdelingen eller den som er utnevnt som prosesseier. Det kan også være prosessledere rundt om i hvert helseforetak. Viktig at disse forholder seg til mandat og prosessplan.
- Hele HR og alle lederne som skal bruke prosessen, den samme som studentene i det didaktiske triangelet.
- Prosessutvikling – standardisering av HR-prosesser, faget i det didaktiske triangelet.

Teorien i prosessledelse er i stor grad tatt fra ”En grunnleggende metode for prosessutvikling” i Idens bok ”Prosessledelse”. I tillegg er tatt med relevant teori om utvikling av standardiseringsprosesser og endring.

HMN har estimert kostnads- og tidsreduksjoner ved standardisering av noen HR-prosesser. Et par studier om rekrutteringsprosess, som viser noe tilsvarende reduksjoner, er tatt med i teoridelen for å bekrefte disse. Det finnes flere.

3.0 Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

Dette kapitlet vil starte med å redegjøre for kvalitativ og kvantitativ metode. Deretter vil det begrunne valg av metodisk tilnærming for å besvare oppgavens problemstilling. Videre beskrives en casestudie, kvalitative intervju, utvalg, informert samtykke, troverdighet og overførbarhet og etiske problemstillinger tilknyttet metode og forskningsdesign og behandling av data. Avslutningsvis deles noen refleksjoner gjort i etterkant av datainnsamlingen. Svarene denne studien ønsker å finne svar på, er definert i problemstillingen: ”Hvordan kan en større offentlig organisasjon nå målet om økt standardisering av HR-prosesser gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming?”.

3.2 Valg av metode

Valg av metode innebærer at en må velge hvilken type data som egner seg best til å besvare problemstillingen. Den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen deles i to hovedkategorier for å innhente data: kvantitativ og kvalitativ metode (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 35). I utgangspunktet har forskeren muligheten til å velge ulike metoder og eller kombinere disse for å belyse problemstillingen. Kvalitativ metode bruker kvalitative data, mens kvantitativ metode bruker kvantitative data. Kvalitative data er data som sier noe om de kvalitative (ikke-tallfestede) egenskapene hos undersøkelsesenheter, og denne typen data foreligger i form av tekst eller verbale utsagn. Disse dataene ”sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres” (Johannessen et al., 2011, s. 36). Kvantitative data viser ofte til metodiske tilnærminger hvor man bruker faste spørsmål/skjema, der svaralternativene er oppgitt. ”Man er opptatt av å telle opp fenomener, det vil si kartlegge utbredelse” (Johannessen et al., 2011, s. 36). Denne metoden ”henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres” (Johannessen et al., 2011, s. 35–36). ”Naturvitenskapene forholder seg hovedsakelig til fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser” (Johannessen et al., 2011, s. 34–35). Ved kvantitative undersøkelser kan det brukes dataprogrammer for å kunne utarbeide statistikker om utvalget som er blitt tatt ut ifra populasjonen, for så å generalisere. Kvalitative undersøkelser har til hensikt å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke foreta statistiske generaliseringer (Johannessen et al., 2011). Det er fordeler og ulemper med begge metodene, og hvilken metode som egner seg best er avhengig av hva det er som forskes på.

Formålet med denne studien er å få et bedre innblikk i en standardiseringsprosess i en større offentlig organisasjon gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming. Det ble naturlig å velge en kvalitativ metode på bakgrunn av valgt problemstilling og ressurser, men også fordi det var ønskelig å forstå spesielle kjennetegn ved rekrutteringsprosessen mer detaljert (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativ metode er godt egnet, da det er ønskelig å beskrive et utvalg av informantenes tolkninger, erfaringer og forståelse for standardiseringen av rekrutteringsprosessen og ved hjelp av teori om prosessledelse og didaktikk. For å samle inn egne kvalitative data ble intervju valgt. I tillegg har jeg fått tilgang til å få deltatt på møter med Helse Midt-Norge og skriftlig materiale som mail og Power Point som grunnlagsmateriale for å få innsikt i hvilken praksis som eksisterer og hva har vært praktisert. Dette er en empirisk tilnærming for innhenting av data der grunnlaget kommer av erfaring (Johannessen et al., 2011). Videre ble casestudie valgt som forskningsdesign. Bakgrunnen for dette valget er at det var ønskelig å gå i dybden av det fenomenet som skulle studeres, og det var ønskelig å forstå endringer som var gjort.

3.2.1 En casestudie

For denne oppgaven ble det ansett som mest hensiktsmessig å anvende et casedesign. I et casedesign får forskeren dyp forståelse av ulike fenomener gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannesen et al., 2011). ”Ordet *case* kommer fra latin *casus*, som betyr tilfelle. I den svenske metodelitteraturen betegnes casestudier som *fallstudier*, noe som understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående” (Johannesen et al., 2011, s. 89). En casestudie kjennetegnes ved at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid gjennom en grundig og omfattende datainnsamling (Johannesen et al., 2011). Dette forskningsdesignet gjør det mulig for meg som forsker å samle inn detaljerte beskrivelser om virkeligheten i en organisasjon. Dette kan gjøre det enklere å undersøke de menneskelige aspektene i forhold til temaet som studeres. Oppsummert handler caseundersøkelser om ”å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (casen)” (Johannesen et al., 2011, s. 90).

Yin (2018) arbeider med to dimensjoner av casestudier (se også figur i boken til Yin, 2018, s. 48):

1. enkeltcasestudie eller flere casestudier
2. en analyseenhet eller flere analyseenheter

For denne oppgaven ble det valgt å bruke en casestudie (rekrutteringsprosessen) med flere analyseenheter innenfor Helse Midt- Norge. Intervju ble valgt som kilde til data, samtidig som møter og skriftlig materiale som grunnlagsmateriale ble brukt. Denne måten å gjøre det på gjorde det mulig å få et bredt spekter av informasjon fra flere ulike perspektiver.

3.3 Kvalitativt forskningsintervju

I tilnærmingen til oppgaven ble intervju benyttet for å gå mer i dybden på forskningen i denne oppgaven. Kvalitative intervju ble valgt slik at informantene fikk større frihet til å uttrykke sine erfaringer og oppfatninger (Johannessen et al., 2011). Det ble valgt å bruke det som Johannessen et al. (2011) kaller for en intervjuguide som viser en strukturert plan for intervjuet med ulike typer spørsmål. Intervjuene bar preg av å være semistrukturerte der intervjuguiden i utgangspunktet ble fulgt, men at det var mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, slik at intervjueren fritt kunne bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden etter behov og for å få en flyt i samtalen (Johannessen et al., 2011). Det var mange åpne spørsmål i intervjuguiden som ga rom og mulighet til å styre retning i svarene til informantene, slik at intervjueren kunne gå i dybden på det intervjueren ønsket å gå i dybden på for best mulig å belyse problemstillingen. Informanten fikk mulighet til å tilføye informasjon på slutten av intervjuet.

Fordelene med kvalitative intervju er at det er en fleksibel metode som kan anvendes for å få fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al., 2011). Som forsker har man da anledning til å komme nær den man forsker "på" og kan vektlegge i større grad forståelse av fenomenet det forskes på (Tjora, 2017).

3.3.1 Gjennomføring av intervju

Det ble gjennomført fem intervjuer. Valg av sted ble valgt av praktiske årsaker for informantene og for at de lettere kunne oppnå trygghet i intervjusituasjonen. Intervjuene ble gjennomført med en lydopptaker lånt av NORD universitet slik at alt de sa, ble registrert og bidro til en fullstendig transkribering av intervjuene. Lydopptakene ble slettet før lydopptakeren ble levert tilbake.

I innledningen til intervjuguiden ble det stilt fakta spørsmål for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten (Johannessen et al., 2011). Deretter var intervjuguiden (se

vedlegg 1) strukturert med hensikt for å åpne opp for informantens erfaringer og meninger om standardisering av rekrutteringsprosessen. De neste spørsmålene var mer rettet mot ulike sider rundt rekrutteringsprosessen som jeg ønsket mer konkrete svar på. Med dette fikk intervjueren først informantens egne tanker om prosessen, og deretter svar på enkelte nøkkelspørsmål. Avslutningsvis valgte intervjueren å runde av intervjuet med å høre om det var noe vedkommende ville tilføye slik at han/hun hadde mulighet til å få fram alt som vedkommende hadde på hjertet (Johannesen et al., 2011). Når informanten selv tok initiativ til å utdype ulike sider vedrørende rekrutteringsprosessen ga intervjueren positiv respons, ved å signalisere med kroppsspråket at intervjueren gjerne ville høre mer om dette. Dette gjorde intervjueren for ikke å unnlatte viktig informasjon som kunne dukke opp.

3.3.2 Forskerrollen i intervjuet

I intervjuene hadde intervjueren, i tillegg til å ivareta forskerrollen, også et ønske om å utnytte sin fagkunnskap innenfor didaktikk til å avdekke ubevisste og bevisste valg innenfor opplæring og videreformidling av rekrutteringsprosessen. Da intervjueren ikke hadde noen nære relasjoner til noen av informantene eller personlige samspill ble intervjueren ikke påvirket i noen spesiell retning på det private aspektet (Kvale & Brinkmann, 2015). Informantene visste at intervjueren var pedagog i bunnen. Så kjennskapen til didaktikk gjorde det enklere på noen områder å supplere med flere oppfølgingsspørsmål, mens andre ganger måtte intervjueren spille på at hun hadde satt seg godt inn i rekrutteringsprosessen. Intervjueren var klar på at hun ikke skulle blande seg unødig inn i samtalen og da spesielt i starten av spørsmålene, slik at informantene først fikk sagt det som han eller hun hadde på hjertet, før intervjueren blandet seg inn.

Noen feilkilder kan oppstå ved kvalitative studier og forskeren kan velge å gjøre noen tiltak for å minimere dette. Det kan være i forbindelse med analysering av funn; om de blir tolket riktig? Når det gjennomføres kvalitative forskningsprosjekter er forskeren prisgitt den informasjonen ulike informanter velger å gi. Informantene kan gi uriktig informasjon fordi de ønsker å fremstå på en positiv måte. Forskeren kan velge å stille ledende spørsmål som gir svaret han/hun er ute etter. I denne studien ble det valgt å lage en intervjuguide med åpne spørsmål.

3.3.3 Utvalg

Det var fem informanter med i denne studien. Det empiriske datamaterialet for denne casestudien består av: fem transkriberte tekster fra intervju med informantene, tre Power Point framstillinger fra HMN, webside fra HMN med organisasjonskart og mailkorrespondanse og samtaler med prosessleder og rådgiver i HMN. Alt utenom websiden er unntatt offentligheten. Utvalget og rekrutteringen skjedde i samråd med Helse Midt-Norge da intervjueren ikke kjente til organisasjonen i detalj. Det ble brukt en kriteriebasert og strategisk utvelgelse til intervjuene (Johannessen et al., 2011). Siden det skulle forskes på standardiserte HR-prosesser i Helse Midt-Norge, var det viktig å velge ut personer med inngående kjennskap til rekrutteringsprosessen. Disse intensive utvalgene ble gjort for å kunne sammenligne mest mulig svarene fra ulike informanter og få med personer som kunne bidra med mye informasjon (Johannessen et al., 2011). Det er veldig mange sluttbrukere av den standardiserte rekrutteringsprosessen, så det ville bli for omfattende å intervjuet et representativt utvalg av disse.

Intervjuene foregikk i løpet av en månedsperiode. Intervjuene hadde en varighet på mellom 28 og 53 minutter og gjennomsnittet lå på noen og 30 minutter.

Informantene var voksne mennesker i ulik alder og med ulik arbeidserfaring og bakgrunn. Så det varierte en del hvor mye hver enkelt kunne bidra med på de ulike spørsmålene intervjueren stilte. Alle informantene ble forespurt enten av intervjueren eller av prosesslederen for rekrutteringsprosessen om de kunne stille til intervju. Alle forespurte svarte ja. Informert samtykke (se vedlegg 2) ble tilsendt alle informantene på e-post sammen med spørsmålene i intervjuguiden. Alle samtykkene ble skrevet under før intervjuene ble gjennomført.

3.3.4 Informert samtykke

Det ble søkt Norsk senter for forskningsdata (NSD) om behandling av personopplysninger for denne studien, og studien ble godkjent etter en rettelse intervjueren måtte gjøre på samtykkeskjemaet til intervjuet (vedlegg 2). Skjema for samtykkeerklæring ble utformet etter mal fra NSD. Skjemaet inneholdt informasjon om studien og om frivillighet til å delta samt muligheten til å kunne trekke seg underveis i studien. I skjemaet ble det også opplyst om hvordan anonymiseringen ville bli ivaretatt, hvem som fikk tilgang til opplysningene og hva

opplysningene skulle brukes til. Informantene har blitt kalt informant 1, informant 2, informant 3, informant 4 og informant 5 i funnene.

3.3.5 Troverdighet og overførbarhet

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan en større offentlig organisasjon kan nå målet om økt standardisering av HR-prosesser gjennom prosessledelse og det didaktiske triangelet. Guba og Lincoln (1985, 1989) benytter begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet for å uttrykke kvalitet på forskjellige områder i kvalitativ forskning. Det vil bli beskrevet kort om hva de ulike begrepene innebærer. Bekreftbarhet mener jeg går igjen i alle de begrepene, så det blir ikke nevnt mer.

Ifølge Johannessen et al. (2011) kan troverdighet omfatte både reliabilitet og validitet i forskningen. Ifølge Johannessen et al. (2011) er kvalitativ metode ”både og”-studier og ikke «enten- eller» (s. 243). Reliabilitet og validitet er opprinnelig begreper hentet fra kvantitativ metode og må betraktes ut fra ulike kriterier i kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011). I forskning blir reliabilitet omfattet som pålitelighet i forhold til det en skal bruke, samle inn og bearbeide (Johannessen et al., 2011). I denne studien er det tatt en del valg med hensyn til metodevalg, mengde teori, hvilken teori og antall informanter etc. Bakgrunnen for noen av tolkningene i studien er forsøkt beskrevet. Det er gjort et forsøk på å beskrive de viktigste valgene som er blitt foretatt underveis i studien, da det er uoverkommelig å beskrive alle valg og tolkninger i en slik oppgave.

Validitet handler om gyldigheten i forskningen (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne forskningen hadde intervjueren ikke store problemer med å skille mellom forskerrolle og fagperson, da intervjueren forsket i en organisasjon som ikke var så kjent for forskeren. Men tankene til intervjueren som fagperson innen didaktikk kom da informantene svarte, men disse la intervjueren bort for å unngå fallgruver.

I Johannessen et al. (2011) hevdes det at ”Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering” (s.248). Det betyr at forskeren må argumentere og gjennom å se sammenhenger vise hvordan tolkningen kan forsvares overfor leseren, slik at leseren kan bedømme om dette kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2011). I denne studien kan overførbarheten være at andre organisasjoner/bedrifter kan få økt innsikt og forståelse for standardiseringsprosessen.

3.3.6 Etske problemstillinger

Kvalitative undersøkelser gjøres ofte ved hjelp av direkte kontakt med informantene. Dette kan på mange måter stille etiske dilemmaer til forskeren da man bryter «brått og brutalt» inn på andre menneskers arenaer og fordi resultater skal kunngjøres (Tjora, 2017, s. 47). Fra et forskerperspektiv så vil en gjerne at intervjuet skal være så dypt og inntrengende som mulig. Dette kan innebære fare for at intervjueren blir utsatt for krenkelse, og samtidig så må enn huske å være så respektfull mot informanten som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2016) gir retningslinjer om hva som må tas hensyn til av en forsker, og ulike situasjoner hvor etikk kan bli et tema. Lover og regler stiller krav om anonymitet for eksempel med informert samtykke fra Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Ved å ha en tydelig dialog fra start til slutt og å følge NESH og NSD sine retningslinjer ble etikken ivaretatt under hele forskningen i studien. Intervjueren måtte også skrive under på en taushetserklæring på det ene stedet hun foretok noen av intervjuene.

3.3.7 Behandling av data

Det finnes ikke noen standardmetoder/*via regia* for å komme fram til vesentlige meninger og dypere virkninger i det som blir sagt i et intervju (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 217). Kvale og Brinkmann (2015) skriver at: ”ønsket om en metode kan medføre større vektlegging av teknikker og reliabilitet, og mindre vekt på kunnskap og validitet” (s. 217) hvis man fokuserer på å finne en standardmetode.

Analyse av casestudie

Ifølge John Creswell (2007) består en casestudie av en detaljert beskrivelse av caset og dets setting, der settingen er spesielt viktig. Stake (referert i Creswell, 2007) argumenterer for fire former å analysere og fortolke dataene på:

1. ”categorical aggregation” (kategorisering): handler om å lage en samling av forekomster fra dataene i håp om å finne saksrelevant informasjon.
2. ”direct interpretation” (direkte fortolkning): forskeren forsøker å se på ett enkelt tilfelle og trekke betydningen ut av et enkelt tilfelle uten å forsøke å se etter flere

tilfeller. Dette er en prosess med å plukke tilfellene fra hverandre i mindre biter for så å sette dem sammen igjen på en mer meningsfull måte.

3. "patterns" (mønster): i denne fasen ser forskeren etter sammenhenger mellom to eller flere kategorier
4. "naturalistic generalizations" (naturalistisk generalisering): i den siste fasen skal forskeren kunne analysere dataene og etablere generaliseringer for å lære av caset. (Stake referert i Creswell, 2007, s. 163).

Til slutt gjenstår det å drøfte funnene med faglitteratur (Creswell, 2007, s. 164). Dette vil gjøres i kapittel 5 "Analyse av empiriske funn".

For å gjøre de innsamlede dataene mer håndterbare ble Stake sin analysemåte med casestudier gjennomført. I analyseringen ble det startet med en induktiv tilnærming som er å anta eller utvikle "noen generelle sammenhenger ut fra observasjon av enkelttilfeller" (Tjora, 2017, s. 33). For deretter å gå over på en mer deduktiv tilnærming som "slutter fra en generell regel til å forklare enkelthendelser" (Tjora, 2017, s. 33). Da intervjueren trodde hun hadde klart å kategorisere funnene startet hun på nytt med en induktiv tilnærming for så å prøve å komme til en mer deduktiv tilnærming. Alvesson og Sköldbberg kaller dette for abduktive tilnærminger "som starter fra empirien (som induksjon), men hvor teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen" (referert i Tjora, 2017, s. 33). Intervjueren vil til slutt etter flere gjennomganger nå et metningspunkt der hun føler at det viktigste som bør nevnes, er nevnt.

Intervjueren startet med å finne ord som betydde mye og gjentok seg ofte i svarene til informantene. Deretter laget hun seg litt lengre sammendrag for å huske hva de enkelte tilfellene betydde. Men fortsatt var det lite håndterbart å trekke ut det mest essensielle, for det var fortsatt veldig mye informasjon. Intervjueren prøvde deretter å lage noen overordnede tema som: organisering, å lykkes, forbedringer og lignende. Disse temaene "sklidde" raskt over i hverandre etter at intervjueren flere ganger hadde forsøkt å skille dem. Disse temaene ble likevel inkludert, selv om hvert tema gikk igjen i flere kategorier, ettersom det er naturlig at dette skjer når man forsker på mennesker og mennesker i organisasjoner. Når informantene svarer noe av det samme på spørsmålene og at temaene går igjen i ulike svar, kobler intervjueren det opp til at det er mer troverdig enn hvis det ikke hadde gjort det. Nedenfor er det framstilt en tabell som viser et tilfeldig eksempel på hvordan analyseringen har blitt gjort.

Sitat	Kategori	Hvilke funn
”(...) det er veldig krevende å stå i en endringsprosess fordi at det er så veldig mange ulike tilnærminger (...)”	Endring	Krevende

Figur 7 Eksempel på hvordan analysen har blitt gjort

3.3.7 Refleksjoner gjort i etterkant av datainnsamling

Før og underveis i undersøkelsen stoppet intervjueren opp og reflektert rundt sitt eget opplegg og de valgene hun tok og vurderinger hun gjorde.

Gjennom hele studien ble det skrevet ned, diskutert og reflektert over hva intervjueren gjorde, ikke gjorde og hvorfor intervjueren gjorde det eller ikke. Alle intervjuobjekter fikk intervjuguiden og samtykkeerklæringsskjemaet tilsendt på mail på forhånd. Intervjueren tenkte seg på forhånd før hun gjorde det, men da det var flere som ønsket samtykkeerklæringsskjemaet, ble det gjort likt for alle intervjuobjektene. Ulempene ved å sende spørsmålene i forkant av intervjuene var at hver informant kunne lese seg opp og forberede svarene. Siden denne studien er kvalitativ var det ønskelig å se på hva det enkelte intervjuobjekt tenkte, følte og mente om temaene og da var det ikke ønskelig med svar hentet fra teoribøker. På den andre siden var det kanskje en fordel å se på spørsmålene i forkant av intervjuene. Ved gjennomføringen opplevde intervjueren at flere intervjuobjekter hadde satt seg inn i spørsmålene og var nokså engasjert i å svare, og når lydopptakeren var skrudd av ville de gjerne høre mer om studien til intervjueren. Fokus for intervjueren var å gjennomføre konstruktive og effektive intervju for ikke å ta opp for mye tid fra arbeidsdagen til informantene.

All kommunikasjon mellom intervjueren og informantene ble gjennomført per mail. Bakgrunnen for dette var å sikre seg at de som skulle delta i undersøkelsen, fikk samme informasjon tidsnok. Slik fikk intervjueren også alle underskriftene på samtykkeerklæringsskjemaet før intervjuene eller noen leverte de skriftlig på intervjudagen.

Alle intervjuene ble gjennomført på avtalte tidspunkter. I ettertid kjenner intervjueren også på at det å ha maks to intervjuer per dag var en god begrensning for henne.

Intervjuene ble en tverrsnittsundersøkelse siden intervjuene ble gjort innenfor en relativt kort tidsperiode og vil være en ferskvare da det gir et øyeblikksbilde (Johannessen et al., 2011).

Man må være klar over at dette kan være en begrensning, siden det er prosesser som foregår over en lengre tidsperiode og derfor vil undersøkelsene være en ferskvare.

I de neste to kapitlene vil det bli foretatt analyser av dataene som ble samlet inn. Svarene fra informantene vil bli drøftet opp mot teoriene om prosessledelse og didaktikk. Gjennom analysekapitlene vil det bli forsøkt å finne svar på problemstillingen.

4.0 Empiriske funn

”I forskning brukes også begrepet *empiri*, av det greske *empeira*, som betyr *forsøk* eller *prøve*. Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke i synsing” (Johannessen et al., 2011, s. 40).

I dette kapitlet vil funnene fra fem informanter bli fremlagt. Informantene blir nummerert fra 1–5. De viktigste og mest essensielle funnene er blitt fremlagt for å besvare problemstillingen: Hvordan kan en større offentlig organisasjon nå målet om økt standardisering av HR-prosesser gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming?

I tabellen under er det forsøkt å gi en oversikt over hovedfunnene. Hovedfunnene kommer i tilfeldig rekkefølge, men de fleste funn bærer preg av begrenset og utilstrekkelig kompetanse.

Hovedfunn empiri	
Tema:	Hva:
Prosessledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenset og utilstrekkelig kompetanse i prosessledelse - Hvordan kunne HR ha gitt ledelsen god forståelse i prosessledelse når de selv hadde utilstrekkelig kompetanse i det?
Promotering	<ul style="list-style-type: none"> - Kan tyde på at ledelsen ikke promoterte standardiseringsprosessen i tilstrekkelig grad for å skape motivasjon (særlig overfor sluttbrukerne)
Ressurser	<ul style="list-style-type: none"> - Alle informantene påpeker for lite stillingsressurser
Organisering av RHF-et	<ul style="list-style-type: none"> - Praksis med at RHF ikke kan pålegge HF-ene noe vanskeliggjør standardiseringsprosessen.
Implementering/ Endringer	<ul style="list-style-type: none"> - Er utfordrende/krevende - Mange har enda ikke prøvd prosessen over 2 år etter vedtatt implementeringsplan
Videre arbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Modnings- og forståelsesprosess i fem år som kan gi god forståelse og kompetanse til videre utvikling av standardiseringsprosesser - Med flere prosesser oppbygging mot høy prosesskapasitet på 9 områder - 10 prinsipper for god prosessledelse

Figur 8 Hovedfunn empiri

4.1 Prosessutvikling

4.1.1 Kompetanse i prosessledelse

Ingen av informantene sier at det har vært kompetanse i prosessledelse fra starten for 5 år siden. Det kan se ut som om det ble kompetanse med ansettelse av en prosessleder i 100% stilling først i august 2018, og prosesslederen krevde opplæring. En annen informant sier at Ernst & Young ble brukt kort en gang etter at nettverksgruppen hadde konkludert med at foretakene var for ulike til at det kunne lages en fullt ut standardisert prosess, og det tok lang tid før arbeidsgruppen fikk noen tilbakemelding. Sannsynligvis dro de inn denne kompetansen fordi HR ikke hadde den selv.

4.1.2 Ledelsens innsikt i prosessledelse og prosesstankegang

Det var ingen prosessleder i begynnelsen, og mye kan tyde på at det ikke var noen kompetanse på prosessledelse. En person med kompetanse i prosessledelse ville med stor sannsynlighet ha forstått betydningen av dette. Det er derfor nærliggende å spørre om hvordan HR da kunne ha gitt ledelsen innsikt i og forståelse for betydningen av kompetanse i prosessledelse, prosesstankegang, endringsledelse, arbeidsmengde, alle gevinstene og skissere ut ifra god kompetanse i prosessledelse *hvordan* en slik prosess kan gjennomføres. En informant beklager at en som ”hadde mye kompetanse på dette”, i begynnelsen trakk seg ut, ”også tror jeg han var uenig i veien videre” (informant 3). På spørsmål om han/hun følte at de da mistet en ressurs, svarer informanten: ”ja, ja, definitivt”.

4.1.3 Ledelsens promotering av standardiseringsprosessen.

”Det her har vært et HR-prosjekt og ikke nødvendigvis et veldig lederforankret prosjekt” (informant 5). ”Det er jo klart at det er forankret på RHF-et, men da må jo ledelsen på sykehusene også ha det forankret og helt ned til de som skal være prosessledere da” (informant 4). Det ligger et ønske hos en av informantene om å ha en direktør som fremsnakker betydningen av endring ved hver gylden anledning. Noe som implisitt må tolkes som at han/hun ikke gjør det (informant 1).

I HEMIT har de fått til ganske bra kulturendringer: en struktur på hvordan de skal ha det, men de har måttet ha lederne med på laget ”og en direktør som har bakket det opp (...) det har vært mange ting som går på ledelse, som gjør at de blir kompetent og får respekt for å fremme endringene mot sine ansatte” (informant 1). Det er legitimt å spørre om samme informant kommer med dette eksempelet for å vise hvordan det kan gjøres som et eksempel på hvordan det kan gjøres, implisitt at det kan gjøres i standardiseringsprosessen også. Ut fra det disse informantene gir uttrykk for, kan det tyde på at ledelsene i helseforetakene ikke i tilstrekkelig grad med engasjement og entusiasme har forsøkt å skape motivasjon blant brukerne fra starten av til å være med på å utvikle og ta i bruk standardiseringsprosessen.

4.1.4 HRs promotering overfor brukerne

På spørsmål om de fikk kommunisert motivering for standardiseringen, svarer en informant: ”Ja, det var kanskje ikke det i seg selv, det var mer på rutiner de kom inn, ikke sant. Vi jobbet

mye med å kartlegge situasjonen (...)” (informant 2). Det er ikke kjent at noen fra HR har deltatt på ledersamlinger for å informere om gevinster. For eksempel det å komme inn i møter har blitt avvist med: ”Takk, men nei takk dette fikser vi selv. (...) involveringen fra min side har jeg måttet begrense for å ikke føle at jeg kjørte over de rett og slett” (informant 1). Dette kan indikere at sluttbrukerne ikke i tilstrekkelig grad har blitt informert om gevinstene, prosessstanskegang, vellykkede erfaringer fra andre bedrifter og på den måten fått motivasjon for standardiseringen.

4.1.5 Utvikling av prosessen

Som svar på hva som burde ha vært gjort før prosessen startet svarer en informant: ”ja også sette seg inn i litt ja, slik som vi opplevde Ernst & Young gjør da, de brukte tid på å for å få en forståelse, organiseringa, HR sin rolle, det mangfoldige med dette her.” Det var mange ting som de brukte tid på, og han/hun fikk et inntrykk av at: ”forberedt og har forstått så får du tillit altså” (informant 3). På spørsmål om han / hun opplever at han/hun har hatt nok kompetent personell rundt seg svarer samme informant at ”det har vært litt styr for han/hun har villet dra inn kompetanse, en HR-konsulent eller to med kompetanse på rutiner, dokument i en rekrutteringsprosess (...) for det er veldig forskjellige måter å se dette på i HMN” (informant 3). ”De har et helt annet forhold til dette. Vanskelig å få forståelse for å dra inn eksterne ressurspersoner pga. at det koster” (informant 3).

En av informantene mener at ”(...) det er ikke et nedenfra-og-opp-prosjekt det her, det er en ovenfra-og-ned (...)” (informant 5). Muligens menes her ovenfra og ned fra RHF-et. Det høres ut som om at det ikke er noe de selv har ønsket, men bare blitt pålagt å gjøre. Når det er noe de selv ikke har ønsket, så oppleves det heller ikke å ha noen hensikt eller mening.

De har hatt et nettverk (kalt prosessgruppe i prosessledelse) som har jobbet med utviklingen av standardiseringen og ledere i klinikker og avdelinger i helseforetakene har blitt involvert. De konkluderte i begynnelsen med at foretakene var for ulike til at de ”(...) kunne lage en fullt ut standardisert prosess” (informant 3).

”Det har vært høy grad av involvering av både HR og ledere gjennom en periode på 5 år har den blitt standardisert. Det har vært et lagarbeid som har blitt preget av at vi har hatt et nettverk som har jobbet med oppgaven. Vi har hatt representanter fra hvert sykehus fra Helse Midt-Norge inn i nettverket” (informant 1). En informant mener at de burde hatt flere ledere

som driver med rekruttering, inn i nettverket (prosessgruppen), for å treffe "(...) der skoen trykker vanligvis" (informant 5). Samme informant mener også at om man innledningsvis har hatt lederinvolvering, så skulle man hatt med lederen også gjennom hele prosessen, slik at det ikke blir så stort skille mellom leder og HR-siden. En grunn til at man ikke hadde det var "(...) at hvis vi er for mange så blir det ikke nå arbeidsro rundt prosessen» (informant 1). Men lederne har blitt informert om hva som skjer i løpet av prosessen.

"Jeg føler vi måtte ha den muligheten til å ta inn ressurspersoner ut ifra behov, og det har vært vanskelig å forstå" (informant 3). Det virker som ledere har følt seg litt alene med byrdene og at de kjenner på at de kunne ha fått løst en standardisering på et bedre vis hvis man hadde hatt kompetente personer å støtte seg på.

"Det har vært veldig positivt å få utviklet et malverk" (informant 3). "De avviker nå på en måte det gamle bemanningsutvalget. De har en overordnet godkjenningssprosess før stillinger kan lyses ut og vil gjerne beholde den. Men"(...) det går over hodet ikke på tvers av det regionale" (informant 3). "Jeg føler kanskje litt at det kan oppleves litt styrt fra HMN og det er viktig at man er lydhør for de store tunge miljøene" (informant 3).

Rekrutteringsprosessen er nå lettere å bruke, mer "intuitiv", ikke vanskelig for ledere å orientere seg, brukerne kan se steg for steg, malene er lett tilgjengelige og det står hva HR kan hjelpe til med. Også litt ulik praksis på om HR tar det første intervjuet. Det ligger nå en tidsplan inne i prosessen som skal styre lederne i større grad. De klarer å strekke tiden, men de må bevisstgjøres på gevinstene: i kostnader, tid, lettelse i bruk og for pasientbehandlingen. En smidigere standardisering hvis de hadde hatt mer fokus på gevinstene. Det skulle derfor ikke være noen grunn til at rekrutteringsprosessen skal ta så mye tid. "Tiden (...) har vært skyhøy" (informant 1).

Alle informantene støtter at det kan bli lettere å måle, oppdage og korrigere avvik med en standardisert prosess, men at det er litt tidlig å kunne vurdere dette ennå, og at de har mye å lære om det.

Det ser ut som om HMN ikke har avklart klare tidsfrister, med ansvarliggjøring som dette innebærer. Dette kan også tyde på at HMN ikke har hatt noen prosessplan. I rekrutteringsprosessen har de en tidsplan som setter tidsrammer for gjennomføring av rekruttering, men dette er ikke noen prosessplan for prosessutviklingen. Det ser også ut som

om noen ikke klarer å takle hvem gjør hva. Man kan ha noe overordnet til malene, skjemaer og moduler.

- ”Men fra det å gå helt ned på detaljnivå: Hvem som gjør hva, da skjærer det seg”
- ”Men vi hadde ikke noe spesielt ønske om, den utviklingen vi fikk da med den mer detaljerte orienteringa, den tærer jo på selvsagt” (informant 2).

Informanten sier videre at rekrutteringsprosessen ikke er optimal og det må gjøres noen kompromiss for å få det likt. Og da mister man litt motivasjon for å bruke det. Som svar på hvor vanskelig det delvis har vært å få til rekrutteringsprosessen og hvor forskjellige de er, blir det hevdet at HEMIT og sykehusapoteket har langt færre og enklere rutiner fordi det er mange ganger færre ledere der. Underforstått at det derfor er vanskeligere å få til standardisering av rekrutteringsprosessen.

De gjennomførte en mer eller mindre strukturert kartleggingsrunde der nettverket med representanter fra HR og ledere rundt om i HF-ene deltok. Senere i utviklingsprosessen har ikke lederne vært forpliktet til å komme med innspill. Men ifølge en informant har de kunnet komme med innspill til de lokale prosesslederne, feedback på pålagt formidling av standardiserte kommunikasjonspakker. Det har vært lagt opp til diskusjonsforum med prosessleder (fungert bare i det siste året som stillingsressurs), og lederne har faktisk på ledersamlinger diskutert rekrutteringsprosessen og kommet med forslag til forbedringstiltak og bevaringstiltak (forvaltning i terminologien for prosessledelse). Det er ikke kjent at prosessleder eller noen fra HR har deltatt på disse ledersamlingene. HR-ledere og prosessledere i nettverket har oppfylt sine dager med operative oppgaver, og har ikke fått avsatt ressurser til å drive med prosessutvikling. Først fra august 2018 har de hatt en prosessleder i 100 % stilling.

”For det som er utfordringen som er veldig viktig å huske på: prosesslederne som sitter i nettverket jobber 100% som HR-rådgivere og kan ha dagen sin polstra fra 8-16 med driftsoppgaver, også skal de i tillegg være med å drive utviklingsarbeid” (informant 1). Lederne som sitter på RHF-et har gitt støtte, oppfølging, handlingsrom, informasjon til prosessleder, men hvert HF bestemmer selv hvordan informasjon ”(...) tas ned i linja” (informant 1). Ønsket om å gi HF-ene en tidslinje, et rapporteringspunkt, komme inn i møter og snakke med dem og slike ting har blitt avvist med: ”Takk, men nei takk dette fikser vi selv.

(...) og involveringen fra min sin side har jeg måttet begrense for å ikke føle at jeg kjørte over de rett og slett” (informant 1).

For øvrig kan HR-prosessutvikler nå opplyse at to skjema, arkivrutine og innstillingsmal, nå er ute til godkjenning av nettverket og personalsjefene. (A. Moen, 21. oktober 2019, personlig kommunikasjon).

4.1.6 Implementering/opplæring

Opplæring har vært gitt i form av klasseromsundervisning, 1 til 1 undervisning, webinar, live webinar med superbrukere og personalkonsulenter. De som har en rolle har kunnet ringe inn. I implementeringsfasen har det tatt lang tid å få alle til å bruke prosessen. Og kanskje vil det ta enda mye lengre tid før alle har tatt den i bruk. Implementering er stort, mangfoldig og spredt på lokasjon og miljø. ”(...) man har liksom ikke helt tak på hvor godt dette her er formidlet ut da og godt implementert, men vi har en vei å gå da” (informant 3). Informanten nevner som eksempel at det kan være vanskelig å få en kravspesifikasjon, på 15–20 minutter, i utlysningen fra en fagperson pga. tidsnød. Dette får følger senere, da en god kravspesifikasjon kan for eksempel føre til raskere og bedre kvalitet på intervjuet.

- ”Jeg tror nok det at i og med at vi gikk over til et nytt rekrutteringssystem allerede i eller ikke (...) i mars og at den standardiserte prosessen ble formidlet ulikt til de forskjellige HF-ene på tidspunkt da, så tror jeg det er potensiale for at den kan bli breddet ut og blitt tydeliggjort mer (...)” (informant 1).
- ”(...) også skal man jo rulle ut et løp på opplæring. Jeg tror nok kanskje de har fått det til på et eller annen viset, men om det var like godt og gjennomtenkt og om vi kanskje kunne ha hatt større drakraft hvis vi har gjort det likt og samtidig det har jeg tenkt på i etterkant på at vi kanskje skulle ha gjort da, at vi har satt en tidsfrist for når gjennomføringen skulle ha blitt gjort og har egentlig prøvd da” (informant 1).
- ”Når det gjelder ledere så tror jeg det at de har fått litt ulik opplæring som sagt på bakgrunn av kapasiteten på hvert HF. (...) Behovet fra lederne vært like stort på den tette oppfølgingen, fordi de kanskje har en rekruttering i året og ringer når de har

behov. (...) hos dem som har blitt kjent med den så tror jeg det har blitt veldig til nytte” (informant 1).

Det har vært et lederopplæringsprogram, men veldig dårlig deltakelse. De ansatte melder seg ikke på. ”Det er ikke obligatorisk” (informant 2). Men mener samtidig at de har ikke vært dyktige nok, ikke hatt kapasitet til lederopplæring som de skulle ønske. ”Og manglende kunnskap gjør at ledere går ned i skuffen sin og henter ut noen gamle maler på ting ikke sant, intervjuguider.. de har ikke den bevisstheten vi skulle ønske de hadde hatt på det” (informant 2). Med bevissthet vi skulle ønske mener vel informantens oppfatning eller oppmerksomhet, dvs. bevissthet på prosessen. Hvis mennesker er motivert for noe, så er de også opptatt av det og er bevisst på det. Informanten mener det er nødvendig å gå på klinikknivå med opplæring, med støtte fra HR.

Det har ifølge HMN blitt laget en implementeringsplan i januar 2017, og implementering pågikk ut 2017. (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). Men, det virker som om de la ut et nytt rekrutteringssystem i mars (informant 1). Ut fra sammenhengen ser det ut som i mars i år, så implementeringen av det nye rekrutteringssystemet har pågått i forholdsvis kort tid. Dette skaper uklarhet, men skriftlig kommunikasjon er troverdig. Kanskje har det vært forbedringer og tillegg, så den nyeste er fra mars 2019.

Ifølge en informant har ikke HMN sentralt mandat til å pålegge HF-ene noe, ”(...), vi kan ikke fortelle de hva de skal gjøre. (...) men kan ikke pålegge noen å gjøre noe innenfor tidsfrister, (...)” (informant 1). Se også punkt 4.2.3 under. Videre skylder informantene på ulike årsaker: tid, kapasitet, økonomi, utskiftninger i nettverket, nedbemanning i Møre- og Romsdal. Informasjon om at det ligger e-læring og webinar har vært formidlet til personalsjefene, men informant 1 er usikker på hvor mye de har klart å formidle den informasjonen videre. Det er forskjell på helseforetakene på hvordan de har mestret implementering. Nord-Trøndelag har mestret dette bra, mens Møre- og Romsdal ”(...) kanskje ikke like stor grad har omfanga alle lederne i strukturerte opplæringsløp” (informant 1). På HEMIT har de lyktes med implementeringen pga. at de har hatt en opplæringsplan (informant 4).

Noe som også gjør at implementeringen oppfattes som krevende for mange, er IKT-kompetansen som ligger i systemstøtten. Flere av informantene foreslår derfor kontinuerlig opplæringsløp med opplæringsbolker der folk kan melde seg på. En form for drop-in-

opplæring der du også kunne ha fått repetisjon etter to–tre måneder foreslår en informant. Informantene er ikke tilhengere av store klasseromsopplæringer der de kanskje ikke foretar en rekruttering før 4 måneder etterpå og alt er glemt. Et mindset i HF-ene er nå litt at de kan komme til HR når de trenger dem og få hjelp. ”(...) men vi ser nå at vi er nødt til å gå mer ut til klinikkene og tilby opplæring på klinikknivå, sammen med lokal HR- støtte” (informant 2). ”Men jeg tror nok at det er veldig mange ledere enda som ikke har fått prøvd prosessen enda siden den ble lagt ut på personalweben. Det er nok at det ikke er så mange som rekrutterer så veldig mye i løpet av et år” (informant 1).

4.2 Prosessutvikling videre av andre støtteprosesser

Rekrutteringsprosessen kan brukes som en god mal ”(...), at vi absolutt bruk det som en god mal” (informant 1). Det ligger mange felles punkter som kan brukes inn i andre prosesser: Personalweb der det kan legges inn flere prosesskart, metoder inn i det kontinuerlige forbedringsarbeidet som kan kopieres inn i andre prosesser. De har nå erfaringer, og de ønsker å sette inn måleindikatorer og effektmål som følges opp med rapporter inn til HR- sjefene og avdelingsledere og personalkonsulenter i HF-ene, som det har relevans for. Også informant 3 mener at det absolutt kan brukes i utvikling av andre prosesser. Informantene opplever også at standardiserte prosesser er mer forutsigbare, det er lettere å oppdage avvik og korrigere. Og så bør de ”(...) ta innover oss hva det krever (...) av arbeidsinnsats (...)” (informant 1). Alle informantene mener at det er nødvendig med en viss ressurs til noen ledere i foretakene i prosessutviklingsarbeidet. Han / hun mener at det da ville ha blitt gjort på halve tiden (informant 3). Videre mener en informant at

- de er nødt til å bygge opp prosesskompetansen selv i stedet for å leie inn eksterne konsulenter.
- de må være gode på å forvalte den oppbygde kompetansen og forvalte den videre til lokale prosessledere, og nye personer, for videre prosessutvikling,
- og fastsette hva de trenger som kompetanse før en ny prosessutvikling begynner.

Der bør det være en regional prosessleder per prosess og et nettverk tilknyttet denne (kan gjerne kalle nettverket noe annet). ”Det som hvert fall er sikkert er at det må settes til side penger, tid og ressurser i forkant (...)” og slippe unnskyldningen at man ikke har tid, ”(...), det funker dårlig.” (informant 1). Hvis det blir nødvendig å dra inn eksterne konsulenter for

eksempel for å jobbe med kartlegging og systematisere den i et prosesskart, må det være veldig klart i en forpliktende avtale hvilken kompetanseoverføring denne konsulenten skal gi til HR. Dette for vedlikehold, oppdatering og utvikling. Dette ble ikke gjort i rekrutteringsprosessen. Det var da et omfattende stoff å sette seg inn i på egen hånd for prosesslederen.

Informant 1 mener at hvis lederne i rekrutteringsprosessen er med på å samarbeide med HR, så vil de "få så mye igjen" og at dette er en modenhet det må jobbes med. Og at en slik erkjennelse vil føre til at det vil fungere bedre i en fremtidig neste prosess.

De må også ta inn over seg at forbedring og utvikling av prosessene er et kontinuerlig arbeid som de ikke kan tro at de er ferdig med. Men det oppleves at noen tror at de er ferdige. Her er det altså snakk om forvaltningsfasen i prosessutvikling. Det er et ønske om en spesialisering av HR-rollen slik at en kan få team regionalt som sitter og gjør topprekrutteringen. Og endre rollen til administrasjonskonsulenter og personalkonsulenter slik at de i større grad blir koordinerende strategiske konsulenter. De må orientere seg mot 4 fokusområder: kompetanse, prosess, mennesker og organisering, og teknologi. Innenfor disse er det utviklingsløp som går mot 2030.

Ved høy grad av standardisering vil de kunne få en sentralisert støttefunksjon inn til lederne der de kan ringe inn ved behov og ha en chattekanal slik at de ikke trenger å spørre hver gang. De har ikke historiske data og dataene har ikke vært bra nok registrert, ser for eksempel ikke hvor mange som ikke klarer å fullføre utdanningen sin, ser bare nå-bilder og klarer ikke å forutse hva som skjer fremover. HR-analysekompetanse inn mot støttesystemene på HR-systemene må derfor bygges opp samtidig med fremtidig prosessutvikling. Dette er nødvendig for å "(...) overbevise lederne om at gir retningen for gevinstene som de skal høste inn" (informant 1).

Informant 4 mener at rekrutteringsprosessen er kjempebra. Det er implementeringen og standardiseringen som er vanskelig. Hvis ledere, som for eksempel er leger, bruker tid til å sette seg inn i prosessen, så vil de i det lange perspektiv spare veldig mye tid. Inkludere alle bedre neste gang, få det forankret, få dedikerte ressurser til å jobbe med det her, er noe av løsningen videre ifølge informant 4.

4.2.1 Hva må til for å lykkes?

På spørsmål om hva som må til for å lykkes, svarer informant 1, etter nå i 5 år å ha samlet erfaringer, med å antyde noen viktige elementer i prosessledelse: god dialog inn i helseforetakene på gevinstene, ambisjonsnivået, tidslinja, sette tidspress, kostnader, ressursbruk, skissere omfanget, krav om endringer. Det ser ut som om det har vært en modningsprosess her. En forståelse og et modningsnivå som de kunne ha hatt mye av helt fra starten med god kompetanse i prosessledelse. Det ser ut som om man nå 5 år inn i standardiseringsprosessen innser at "(...), hvis vi hadde.. hatt enda mer fokus på gevinstene ved effektive rekrutteringsprosesser, så hadde kanskje standardiseringen gått smidigere også" (informant 1). De kan bevisstgjøre lederne i større grad på gevinster; besparelse på innleie, overtidsbetaling, folks arbeidskapasitet og hvordan det går ut over pasientbehandlingen når en tom stilling står tom. På svar på spørsmål om hva som må til for å lykkes etterlyser en annen informant mer fokus på måloppnåelse, hvor lang tid det tar fra vi lyser ut til signert arbeidsavtale, og "være tydelig på hva man vil oppnå". I tillegg å jobbe med kvalitet i prosessen og måle på kostnader (informant 3). Det uttrykkes av en av informantene at det hadde vært fordel med mer enn en" på en utpost som vi er på Helse Møre og Romsdal". En informant peker på at man blir opplevd som mer seriøs utad hvis man følger standardiseringsprosessen (informant 4). Det er helt tydelig at de alle klart uttrykker at det må brukes mer ressurser for å lykkes.

For å lykkes tror en informant at "du skal ha en god dialog inn i eget helseforetak på gevinstene ved prosessen, ambisjonsnivået, tidslinja, kostnader, ressursbruk, at det vil kreve endring både fra ledere og HR-medarbeidere. (...) Der tror jeg nok vi kan gjøre en grundigere jobb i forhold til å skissere omfanget litt mer framover" (informant 1). Og det må settes til side både ressurser og tid og penger til det (informant 1). Som en informant klart uttrykker det, så er ikke måldataene gode nok til at de for eksempel klarer å se behovet for leger framover. Datagrunnlaget har ikke vært bra nok og det har ikke vært godt nok registrert. Det er nødvendig å bygge opp HR-analysekompetanse på HR-støttesystemene. Og dette må bygges opp samtidig. Det er viktig å overbevise lederne om disse gevinstene, som også en informant ser det.

Kommunikasjonspakkene før ferdig utviklet prosess gav rom for innspill på hvilke måleindikatorer som skulle brukes (informant 1).

”For det som har vært krysningspunktet har jo vært vi skal gjerne finne ut av dette selv vi, tusen takk for hjelpen så langt og ønsket om at jeg kan gi dere en tidslinje og rapporteringspunkt og oppfølging og kan komme inn i møtene og snakke med dere og slike ting. Takk, men nei takk dette fikser vi selv. Også det krysningspunktet der, som gjør at oppfølgingen og involveringen fra min sin side har, jeg måttet begrense for å ikke føle at jeg kjørt over de rett og slett” (informant 1).

4.2.2 Endring

”(…) det er veldig krevende å stå i en endringsprosess fordi at det er så veldig mange ulike tilnærminger (…)” (informant 1). Noen har en mening, mens andre har en annen. De har ulike perspektiv. De sitter i sin linje, sin klinikk, sin avdeling og har fokuset på det, mens en prosesstandardisering krever at man har litt overordnet blikk og tenker på hva som er best for alle. Hva kreves det av hver enkelt for at det skal være til beste for alle? Brukerne må ha litt den tankegangen inn i bedriftskulturen før man begynner med prosessarbeid. Kanskje egne endringsagenter, en endringsagent i hvert HF. Hvorfor skal vi være glade i endringer? ”(…) også ha en direktør som faktisk framsnakker det ved hver gyllen anledning” (informant 1). En annen informant sier: ”(…) det er veldig uforutsigbart og veldig ressurskrevende når ting skal endres” (informant 2).

En leder og informant ser ikke ut til å vise evne og vilje til endring. Kanskje skyldes dette mangel på forståelse og dermed anerkjennelse av prosessen: ”(…)det vi har lært, det har vi lært og tatt i bruk på vår måte så det er ikke en del av standardiseringsprosessen” (informant 2). Men samme informant innser at de må få et helt annet forhold til endringer, de må ikke ha slik skepsis når nye ting kommer (informant 2).

I HEMIT har de fått til ganske bra kulturendringer; en struktur på hvordan de skal ha det og hvordan ta hensyn til hverandre i åpent arbeidslandskap, hvordan benytte møterommene, hvordan ha en møtekultur og opptre overfor hverandre. Det har vært mye arbeid og de har måttet ha lederne med på laget og en direktør som har bakket det opp. Det har vært mange ting som går på ledelse, at de blir kompetente og får respekt for å fremme endringene mot sine ansatte. Men Goliat: Helse Møre- og Romsdal, St. Olavs og Helse Nord-Trøndelag er noe helt annet. Ambisjonsnivået må ikke legges for høyt ”(…) ellers så føles det ut som Mount Everest (…)” (informant1). Det bør vurderes om en spesialisering av en del av HR i team kan utføre større deler av rekrutteringsprosessen og i neste omgang framtidige standardiseringsprosesser

også, mener en informant. Her setter selvfølgelig nødvendig bruk av fagkunnskap grenser for hvor mye HR kan utføre.

4.2.3 Organisering av regionalt helseforetak

En hovedutfordring har vært at det har vært flere prosessledere inne i arbeidet, og de har sittet rundt på HF-ene og HR i RHF har ikke kunnet komme med pålegg overfor dem. I august 2018 ble det ansatt en prosessleder fra RHF-et i full stilling.

”Det har vært veldig krevende fordi det er på en måte under to ledere her (...) og de har sittet rundt på HF-ene og lederne på RHF-et har blitt betraktet som prosesseiere” (informant 2). Under sin lokale leder som har sine prioriteringer og forventninger og en i RHF-et, som forventer større progresjon i rekrutteringsprosessen. Dette har vært frustrerende og informanten har følt at det nærmest har vært respektløst overfor HR-leder. De strekker ikke til å gjøre det optimale i en fellesprosess (informant 2).

Dette kan indikerer en oppdeling og oppsmuldring av ledelsesstyring. I august 2018 ble det ansatt en prosessleder fra RHF-et i full stilling.

Mandatet til RHF-et oppfattes ikke som klart, eller det var kanskje teoretisk klart ved opprettelsen, men blir det praktisert, mener en informant.

HMN sentralt kan ikke komme med pålegg overfor helseforetakene. Den som er prosessleder og har koordineringsansvaret kan ikke pålegge noen å gjøre noe innenfor tidsfrister, det må være de selv som finner ut når det passer å gjøre noe i forhold til kapasitet. ”(...), vi kan ikke fortelle de hva de skal gjøre, (...). Hvis man skulle ha hatt det mandatet til å pålegge dem (...) så måtte det ha vært forankret av direktør og styre i hvert helseforetak og på det detaljnivået sitter ikke de å legger føringer. (...) jeg føler faktisk at hvert helseforetak kunne kanskje ha hatt et litt, altså eierskap til hva det faktisk krever av en lokal prosessleder å dra i gang det her opplæringsløpet og påkobling av ressurser og tettere dialog kanskje og med de underveis ha kunne vært bedre da” (informant 1). Det er veldig krevende for en som skal være lokal prosessleder å dra i gang et opplæringsløp for opp til flere hundre ledere, så derfor foreslår samme informant å koble på den lokale personalsjefen for å trekke til seg ressurser.

”Men samtidig så ser jeg at vi har et langt stykke å gå på at HR-rollene og lederrollen kanskje må klareres tidligere for at man skal vær tro mot hvem gjør hva når (...)” (informant 1).

”Men det tror jeg nok handler om at rollen, jeg tror at rollene har blitt, kanskje var de klare ved opprettelsen av RHF som organisasjonsform, også har det rent mange fisker i sjøen siden den tid, også har alle organisasjonene utviklet seg, så jeg lurer på om så om det er dags igjen for å gå opp det kartet eller den løypa, (...)” (informant 5). Samme informant mener at kanskje ville implementeringsprosessen gått raskere hvis ”det hadde sittet noen som har hatt lederansvaret.” Informanten forstår selvfølgelig at den store og viktige oppgaven til lederne er pasientbehandlingen. Det oppleves ikke av en informant at RHF-et styrer på viktige fagområder som gjelder pasientbehandlingen, samfunnsoppdraget de har fått (...) som de pasientene vi behandler og hva skal vi behandle, og når skal vi behandle de. Der styrer de ikke, (...)” (informant 5). Det blir da ”*rart*” at man skal styre på ”*mikroprosesser*” (informant 5). Med mikroprosess må en forstå det menes for eksempel rekrutteringsprosess her. ”(...) hvis jeg spør en kollega i mitt nettverk så spør jeg, så vil jeg få jevn beskjed om at de på Stjørdal driver nå med sitt eget. Mens vi er jo St. Olavs, mens vi er jo Helse Nord-Trøndelag, mens vi jobber i Ålesund. Og derfor jeg tenker på at jeg er litt usikker på om forståelsen av mandatet er der, også skulle man ha gått opp den linjen igjen” (informant 5). Flere ledere som mener noe, og som kanskje har ulike oppgaver de prioriterer, virker det som at flere informanter har opplevd å være vanskelig. Det å være lojale og skape tillit er det flere som nevner som et viktig punkt i forhold til prosessen.

Standardisering av arkivprosessen kom inn som en sidegren på rekrutteringsprosessen. Men hvorfor skal en arkivar på Stjørdal (dvs. i RHF-et) sitte og ”(...)diktere hvordan alle andre sykehusene skulle drive med arkivering blir jo ikke godt mottatt for man har ikke opplevelsen av at Stjørdal skal bestemme det. (...) det er noe med rollen, det er noe med forståelsen som ikke er der (...)” (informant 5).

HF-ene opplever ikke RHF-et som et overordnet organ på mange måter. ”Man opplever seg selv som sin egen herre” (informant 5). En annen informant: ”... dette er bestemt på øverste nivå, dette er bestemt fra HMN”. Ellers virker det som om informanten vil ha en følelse av at dette ikke er styrt fra dem. En informant sier det virker som han/hun mener at dette ville virke mer inkluderende, særlig når man er langt unna HMN i Stjørdal. Informanten sier han/hun føler at man ikke er med på beslutninger, ikke har eierskap til prosessen helt fra begynnelsen. De har en følelse av at de har ikke blitt ”helt sett”, som de burde kanskje. Informanten

påpeker også for eksempel Skype-møter der det kan sitte 3–4 personer fra St. Olavs og de blir bedt om å stille med én deres arbeidsplass. Informanten har en oppfatning av at HMN styrer med hard hånd, og etterlyser mer delaktighet, en mer lyttende tilstedeværelse fra foretakene rundt om. ”Lett for å bli litt teoretisk når man fjerner seg fra gulvet da” (informant 3). Og ressurser til noen ledere på 10–20 % stilling over en kortere periode, så ville prosessen ”ha kommet like langt på halve tiden” (informant 3). Ressurser til prosessen går igjen hos alle informantene.

En annen informant opplever at han/hun ikke har kunnet involvere seg så mye i helseforetakene for ikke å føle at han kjørte over dem. Han/hun har bl.a. blitt avvist med at dette fikser de selv. På spørsmål om han/hun har noe å tilføye svarer en informant: ”Jeg har tenkt mye på rollen til det regionale helseforetaket i forhold til HR- området” (informant 2). Det oppleves at de kan ta nye ressurser fra de i slike prosjekter, men også i forhold til å ta erfarne ledere fra dem (informant 2).

4.3 Kort oppsummering av empiriske funn

Funnene viser at prosessutvikling er krevende og krever mye tid å implementere, som de involverte må finne tid til selv i en hektisk hverdag. Manglende stillingsressurser har vært en stor utfordring for arbeidet, noe som påpekes av alle informantene. Betydningen av kompetanse uttrykkes indirekte. Betydningen av endringsvilje framheves av flere, og spesielt av en. En god del ledere bruker har ikke satt seg godt nok inn i rekrutteringsprosessen og en del bruker enda gamle prosedyrer. Prosessen har hittil vart i fem år og er fortsatt ikke fullt ut implementert, særlig gjelder dette St. Olavs Hospital, som er det desidert største. Praktisering av mandatet til det sentrale RHF-et i forhold til de lokale HF-ene har vanskeliggjort prosessutvikling og implementering.

5.0 Analyse av empiriske funn

Problemstillingen i denne oppgaven er: Hvordan kan en større offentlig organisasjon nå målet om økt standardisering av HR-prosesser gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming?

Formålet med denne oppgaven er å se på standardisering gjennom prosessledelse og en didaktisk tilnærming. Rekrutteringsprosessen pågår fortsatt, men i studien kan forskeren ta utgangspunkt i det som er gjort hittil. Nedenfor er det illustrert en oversikt over hovedfunn og oversikt over noe av teorien som blir brukt i drøftingen av problemstillingen ovenfor. Det er vanskelig å rangere disse funnene, men utilstrekkelig kompetanse får effekt på nesten alle.

Oversikt over teori		Hovedfunn empiri	
Tema:	Noen punkter om innholdet:	Tema:	Hva:
Didaktikk	<ul style="list-style-type: none"> - ”Why”, å skape hensikt mening og motivasjon er fundamentalt - Dialogorientert undervisningsform - Forutgående kunnskap om elevene og tilpasning av metode til elevene - Jobbe i dybde istedenfor bredde - Å stille seg spørsmål og planlegge i henhold til disse og justere planene ved behov i praktisk undervisning 	Prosessledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenset og utilstrekkelig kompetanse i prosessledelse - Hvordan kunne HR ha gitt ledelsen god forståelse i prosessledelse når de selv hadde utilstrekkelig kompetanse i det?
Det didaktiske triangelet	<ul style="list-style-type: none"> - Helhetlig perspektiv på lærerlederskap - Kommunikativ interaksjon - Lærer-elev-fag aspekt 	Promotering	Kan tyde på at ledelsen ikke promoterte standardiseringsprosessen i tilstrekkelig grad for å skape motivasjon (særlig overfor sluttbrukerne)
E- læring	<ul style="list-style-type: none"> - Toveis interaktiv kommunikasjon - Tilgjengelig 	Ressurser	Alle informantene påpeker for lite stillingsressurser
Ledelsesstiler	<ol style="list-style-type: none"> 1. ikke-lederskap 2. konvensjonelt lederskap 3. utviklende lederskap 	Organisering av RHF-et	Praksis med at RHF ikke kan pålegge HF-ene noe vanskeligjør standardiseringsprosessen.
Prosessledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetanse og prosessforståelse - Ressurskrav 	Implementering/Endringer	Er utfordrende/krevende

	<p>- Oppbygging av høy grad av prosesskapasitet ved standardisering av flere prosesser</p> <p>10 prinsipper for god prosessledelse</p>		<p>Mange er enda ikke opplært i prosessen over 2 år etter vedtatt implementeringsplan</p>
<p>Prosessutviklings 5 faser</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. etablering, 2. kartlegging av hvordan det fungerer i dag, 3. analyse og omforming, 4. implementering 5. forvaltning 	Videre arbeid	<p>Modnings- og forståelsesprosess i fem år som kan gi god forståelse og kompetanse til videre utvikling av standardiseringsprosesser</p> <p>Med flere prosesser oppbygging mot høg prosesskapasitet på 9 områder</p> <p>10 prinsipper for god prosessledelse</p>
<p>Endring</p>	<p>- Organisatorisk endring i trefaset utvikling: Unfreezing, move og refreezing</p> <p>- Endringsledelse: Kotters 8 steg</p>		
<p>En case-studie av en mislykket og vellykket endringsorientert prosessutvikling</p>	<p>Eksemplifiserer og illustrerer en mislykket og en meget kompetent og vellykket prosessutvikling.</p>		
<p>Prosessledelseskapasitet</p>	<p>Kapasiteter på prosessnivå og bedriftsnivå ved utvikling av flere prosesser</p>		

Figur 9 Oversikt over teori og hovedfunn

HMN tar sikte på å bli en prosessorientert bedrift med standardisering av flere HR-prosesser (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). En modell for hvordan HMN kan bygge opp høg prosessledelseskapasitet på 9 områder for å nå dette målet blir drøftet til slutt. En av dem er for eksempel kompetansekapasitet. Didaktikk blir dratt inn der dette er relevant. Et eksempel på praktisk undervisning blir beskrevet helt til slutt.

Hensikten med denne oppgaven er ikke å gi en evaluering av standardisering av rekrutteringsprosessen, men erfaringer gir lærdom som det kan bygges på for videre utvikling. Ofte går bedriftene gjennom en modningsprosess når de skal gjennomføre prosessutvikling (Iden, 2018). Modningsprosesser gir kompetanse for videre utvikling. Dette eksemplifiseres og illustreres også i teorien. Her blir forskningsteori drøftet opp mot de erfaringene som er samlet inn og veien videre for prosessutvikling av flere prosesser blir beskrevet. Det er å håpe at dette kan være nyttig.

5.1 Kompetanse i prosessledelse

Ifølge Zellner og Laumann (2013) er det økende anstrengelser med å standardisere en prosess med grad av uforutsigbarhet, stor grad av anstrengelser hvis det er et veldig stort antall brukere, høy kompleksitet i prosedyren og hvis det er høy grad av taus kunnskap. Det kan være varierende grad av taus kunnskap hos de mange lederne som har hatt sine egne prosesser i mange år, prosesser som de i mange år har fått utvikle uten noen prosessledelse. Men, det er også faktorer her som gir fordeler, som jo mer ustabil miljøet i et selskap er, dvs. jo mer det forandrer seg over tid, desto større fordel, høy strategisk betydning, høy variasjon i oppfyllelse av samme behov og høg transaksjonsfrekvens. Trekket fra de som har lav rekruttering, så blir det allikevel et ganske stort antall sluttbrukere. Dette er et eksempel på kompetent, relevant og viktig teoretisk kunnskap som gir info om hvilke anstrengelser og hvilke fordeler standardiseringsprosessen i HMN vil kunne medføre. Det ser ut som om disse kriteriene stort sett er til stede, om enn i noe varierende grad. Det vil si at det kreves forholdsvis store anstrengelser for å standardisere prosessen, men at det samtidig kan gi store gevinster. Dette er et eksempel på hva kompetanse i prosessledelse ville kunne ha betydd før etablering av en standardiseringsprosess.

I forordet til sin bok i prosessledelse skriver Iden at han ”har erfart at god prosessforståelse er sentralt for god prosessledelse” (Iden, 2018, s. 6) Videre i boka: ”Det å etablere og lede en

proessorientert bedrift krever kompetanse” (Iden, 2018, s. 250). ”Prosessledelse handler ikke om verktøy, men om kompetanse og forståelse” (Iden, 2018, s. 253). Det er viktig å etablere prosesskompetanse hos de involverte fra etableringsfasen, se Idens fase 1 (2018). I en stor europeisk studie viste det seg at manglende forståelse for prosesstankegangen var det største problemet for prosjektene. Bedriftene måtte gjennom en lengre modningsprosess (Iden, 2018). Det er hva som kan ha skjedd her. I det minste er det forståelig at prosesslederen må ha kompetanse i prosessledelse.

Flere informanter har nå etter 5 år innsett behovet for å ha prosesskompetanse. Ingen informanter sier at det har vært kompetanse i prosessledelse fra starten for nesten 5 år siden. Det ser ikke ut som om det har vært det før det ble ansatt en prosessleder i 100 % stilling først i august 2018, og som har fått den opplæring han/hun har krevd selv. En annen informant opplyser at Ernst & Young ble brukt kort en gang etter at nettverksgruppen hadde konkludert med at foretakene var for ulike til at det kunne lages en fullt ut standardisert prosess. Sannsynligvis dro de inn denne kompetansen fordi HR ikke hadde den selv. Samme informant har også senere bedt om å få benytte seg av ekstern kompetanse, men har blitt avvist med at ”det koster for mye”. Ifølge en informant hadde en i HR mye kompetanse, men han trakk seg ut helt i starten. En annen uttrykker det slik: ”men det har vært mange ting som går på ledelse da, som gjør at de blir kompetent og har troen på det og får respekt for å fremme de endringene mot sine ansatte”. Ansatte her er rekrutterende ledere og HR sentralt og lokalt. En annen informant: ”ja også sette seg inn i litt ja, slik som vi opplevde Ernst & Young gjør da.” Dette var et svar på hva som burde vært gjort i begynnelsen, og denne informanten tenker mest sannsynlig på HR sentralt. Men noe av denne kompetansen, dvs. prosessforståelse, har stor betydning å ha overfor sluttbrukerne og ikke minst overfor direktørene i foretakene også. Mye tyder derfor på at det har vært begrenset og utilstrekkelig kompetanse i prosessledelse fra starten.

Kompetanse i prosessledelse for prosesseiere og prosessledere og prosesstankegang for alle andre involverte i prosessutviklingen som ledelse, HR, prosessgruppe og sluttbrukere er av stor betydning for sluttresultatet. Og selvfølgelig for det overordnede målet som her er bedre pasientbehandling. Og det er et gjensidig avhengighetsforhold der kompetanse får betydning fra den ene til de andre gruppene. Hvordan HMN bør drive intern opplæring av sine egne i prosessledelse og prosesstankegang blir drøftet helt til slutt under oppbygging av prosessledelseskapasitet.

5.2 Ledelsens innsikt i prosessutvikling

Ut fra informasjon over om begrenset og utilstrekkelig kompetanse i prosessledelse kan det være legitimt å stille følgende spørsmål: Hvordan kunne HR, som ikke hadde tilstrekkelig kompetanse i prosessledelse, fra starten skape innsikt og forståelse for alle gevinstene og fordelene, både kvalitative og kvantitative, og dermed skape motivasjon hos ledelsen? Og hvem har ansvaret for at HR i en slik situasjon har kompetanse?

Dernest ville mest sannsynlig en kompetent person hatt forståelse for hvor ressurskrevende en slik prosessutvikling er og kunne ha fått aksept hos ledelsen for arbeidsmengden og ressursene som ville kreves. Ingen ekstra ressurser fra starten av - til langt inn i prosessen har alle informantene etter hvert opplevd som den største utfordringen. Noe ekstern kompetanse ble etter hvert dratt inn.

Teori om gevinster og fordeler med standardisering av rekrutteringsprosesser bekrefter mye av gevinsten HMN forventer. Ifølge Iden (2018) er det viktig å informere alle involverte om økonomiske og kvalitative gevinster for å skape anerkjennelse og motivasjon (Iden, 2018). Dette kan bl.a. brukes for å skape motivasjon hos ledelsen og andre involverte, for eksempel andre ansatte, for å få dem til å ta i bruk prosessen. En case-studie i et globalt selskap konkluderte med en tidsreduksjon fra 92 – 69 dager, reduksjon av rekrutteringskostnader med 30 %, klar forbedring av søkerdata, større klarhet og gjennomsiktighet og en betydelig reduksjon av kostnadene i HR-avdelingene i de forskjellige lokasjonene (Muenstermann et al., 2010). En annen case-studie indikerer at den totale rekrutteringstiden reduseres så vel som underprosesser som intervju-tiden og publiseringstiden. I tillegg reduseres prosesskostnadene, markedsføringskostnadene og kostnadene per søknad (Laumer & Eckhardt, 2014). Og det finnes flere studier som bekrefter tids- og kostnadsreduksjoner ved å standardisere rekrutteringsprosesser. Muligens hadde HR ved starten av prosessen for 5 år siden noe kunnskap om noen gevinster som tids- og kostnadsreduksjon ved innføring av en standardisert rekrutteringsprosess og om å få frigjort mer ressurser for at HR skulle kunne jobbe mer strategisk fram mot strategi 2030. (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). I alle fall ble det besluttet å sette i gang, og da måtte ledelsen ha blitt overbevist. Men det er lettere å fatte slike vedtak hvis det ikke oppfattes som ressurskrevende. Det var i begynnelsen for begrenset kompetanse i prosessledelse til å gi ledelsen tilstrekkelig kvalifisert og god forståelse for prosessutvikling til å forstå hvor anstrengende, ressurskrevende og

kompetansekrevene standardiseringsprosessen ville bli. Hadde ledelsen skjønnet dette, ville de ha sørget for ressurser og kompetanse før eller i et vedtak om igangsetting.

5.3 Ledelsens promotering av standardiseringsprosessen

”En ufravikelig betingelse for å få etablert prosessledelse er en engasjert, informert og motivert ledelse” (Iden, 2018, s. 248). Dette gjelder særlig for oppbygging av lederskapskapasitet, drøftet i det siste punktet.

Oftest er ikke prosessarbeidet bevisst forankret på et overordnet nivå og i hvordan bedriften gjennom dette arbeidet skal kunne klare å nå sine mål – Iden fremhever betydningen av å ha en dedikert person i ledelsen, også med fullmakter, se etableringsfasen hos Iden (2018).

I artikkelen om elektronisk HRM: ”Fire tiår med bruk og konsekvenser”, var de mest relevante faktorene for vellykket bruk: Visjonære og innovative ledere som promoterer HRM, kommunikasjon om systemnytt, tillit, endringsledelse og tillit til teknologisk dyktighet. Der er flere informanter som beskriver dette prosjektet som en HR-ledet prosess og ikke så mye promotert av ledelsen. ”Det her har vært et HR- prosjekt og ikke nødvendigvis et veldig lederforankret prosjekt” (informant 5).” Det er jo klart at det er forankret på RHF-et, men da må jo ledelsen også på sykehusene ha det forankret og helt ned til de som skal være prosessledere da” (informant 4). Det ligger et ønske hos en av informantene om å ha en direktør som fremsnakker betydningen av endring ved hver gylden anledning. Noe som implisitt må tolkes som at han/hun ikke gjør det (informant 1).

I HEMIT har de fått til ganske bra kulturendringer; en struktur på hvordan de skal ha det, men de har måttet ha lederne med på laget ”og en direktør som har bakket det opp (...) det har vært mange ting som går på ledelse, som gjør at de blir kompetent og får respekt for å fremme endringene mot sine ansatte ” (informant 1). Det er legitimt å spørre om samme informant kommer med dette eksemplet for å vise hvordan det kan gjøres, men ikke har blitt gjort i standardiseringsprosessen?

Ut fra det disse informantene gir uttrykk av kan det tyde på at ledelsene i helseforetakene ikke i bevisst grad med engasjement og entusiasme har forsøkt å skape motivasjon og bakket opp alle involverte fra starten av til å være med på å utvikle og ta i bruk standardiseringsprosessen.

Det viktige her er at en person med kompetanse i prosessledelse, og gjerne også i didaktikk, og som kjenner foretaket godt, både når det gjelder organisasjon og kultur, ville mest sannsynlig kunne ha fått direktørene til å forstå og akseptere anstrengelsene og gevinstene med standardisering, og dermed skapt motivasjon, og muligens også inn i styrene. Og dette ville i neste omgang ha inspirert dem til virkelig å promotere standardisering av rekrutteringsprosessen. Det ville ført til en smidigere standardisering hvis de hadde hatt mer fokus på gevinstene, som en informant uttrykker det. Ønsket hos en av informantene om å ha en direktør som fremsnakker betydningen av endring ved hver gylden anledning, illustrerer også dette. Også pga. at RHF ikke kan pålegge HF-ene noe, påpekt av flere informanter, er det viktig at direktørene inspirerer og motiverer. Dette drøftes under ”Organisering av RHF-et”.

En annen informant uttrykker at standardiseringsprosessen ville ha gått raskere hvis de hadde hatt en med lederansvaret, dvs. her prosesseier. Ifølge Iden (2018) med mandat og endog representert inn i ledelsen. Informanten nevner bare halve tiden. De har ikke hatt noen prosesseier, prosessleder i HMN, før fra august 2018, og prosesseieren krevde da opplæring.

Det er forutsatt i didaktikk at læreren har kompetanse i faget og faget her er standardisering av HR-prosesser. En lærer som ikke kan matematikk, kan ikke undervise i matematikk! En lærer er en leder, og like mye som læreren må lederen, prosesslederen, kunne faget. En informant beklager at en som hadde mye kompetanse i begynnelsen trakk seg ut. Det vites ikke hva ledelsen gjorde for å beholde denne personen, men det kan stilles spørsmål om HR og ledelsen ikke forsto godt nok betydningen av å ha en slik person eller at de ikke mente han/hun hadde den kompetansen.

Informasjon om gevinstene og vellykket prosesstandardisering i andre bedrifter ville nok også utvilsomt vært med på å skape motivasjon. Didaktikken her styrker i stor grad betydningen av å skape engasjement og motivasjon, og kompetanse i faget er selvsagt, se under neste punkt. Først og fremst bør det arrangeres et møte med direktørene der alle gevinstene, kvantitative og kvalitative, med standardisering av HR-prosessene blir gjennomgått dialogisk. Inkludert også nødvendig endringsvilje, organisasjonsendring, forståelse for prosesstankegang, kompetanse og ressurskrav. Endringsvilje og organisasjonsendring er definert som nyttige dimensjoner på vei mot strategi 2030 (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019).

Hensikten er selvfølgelig å skape en engasjert og motivert ledelse som virkelig bakker opp de involverte i prosessene.

I arbeid med utvikling av HR-området innser også HR betydningen av å øke kompetansen. Så direktørene bør i sterkere grad promotere og skape engasjement hos alle brukere av standardiseringsprosessen, og gjenta det ved flere anledninger.

5.4 Promotering overfor sluttbrukerne

Iden (2018) påpeker at det er organisasjonen som må informeres, motiveres og involveres, ikke bare ledelsen.

Motivasjon, hensikt, mening er fundamentalt og grunnleggende i didaktikk, se Künzli (2000), og viktigst hos, Kansanen (1993) og Meyer (2007). Det fundamentale og essensielle er ”why”, Künzli (2000). Hensikten med læring som angitt i målene må til og med bli en del av lærerens måte å tenke og oppføre seg på, ”internalized”, Kansanen (1993). Her vil det si prosesslederen, men dette gjelder nok også i stor grad for bedriftens ledelse, på samme måte som også for en skoleledelse. Lærerens evne til personlig omtenkksomhet for og inspirasjon og motivasjon for studentene er også viktig i det utviklende lederskapet i aksene i det didaktiske rommet og alternative ledelsesstiler beskrevet hos Augustsson og Boström (2012). Andre ord som brukes om læreren, lederen i utviklende lederskap er rollemodell, bekrefter studenten, oppmuntrer til deltakelse, strategisk verbal og ikke-verbal som inngir konstruktiv støtte, oppfører seg rasjonelt og objektivt kombinert med å vise stor respekt for studenten. Det viser seg da også ifølge Iden at det var de virksomhetene som allerede tidlig i prosessutviklingen la vekt på å informere, motivere og involvere organisasjonen, som lyktes godt i implementeringsfasen.

Med kompetanse i prosessledelse ville HR på samme måte som overfor ledelsen ha kunnet skape forståelse, aksept og motivasjon i nettverket som det blir kalt, dvs. prosessgruppa, og denne forståelsen og motivasjonen ville ha kunnet skapt vilje til videre promotering og sildret ned fra denne gruppa på mange av de hundrevis av lederne som de representerte. Selvsagt også med promotering fra direktørene i foretakene. Men også ressurstilgang fra dem ville ha hatt stor betydning. Rekrutterende ledere, som er sluttbrukerne, må også få forståelse, akseptere og bli motivert helt fra etableringsfasen. Hvorfor skal noen gjøre noe som de ikke

ser meninga eller hensikten med? I denne sammenhengen er det også meningsfylt for dem å føle at de er med på beslutninger og får et eierskap til prosessen.

I det mislykkede prosjektet til SanAgustin (2014) blir dette illustrert i et praktisk eksempel. Dette beskrives her for det er eksemplarisk for hvordan prosessledelse kan gjøres i praksis både i forhold til god prosessledelse og didaktikk. Møter med arbeidsgruppa var sporadiske og drevet av løsningen, og de fikk bare beskjed om hva de skulle gjøre. Og en bruker sa at dette virker ikke og han ville ikke gjøre det. Dette prosjektet hadde ikke blitt promotert, og ikke i det hele tatt til sluttbrukerne. Det var et høyst hemmelig prosjekt med lite publisitet. De kjørte på i stedet for å ta små steg, bygge tillit og samarbeide om suksess. Denne historien ligner mest på ikke-lederskap i figur 3: Aksene i det didaktiske triangelet og alternative ledelsesstiler. Og en slik framgangsmåte er i direkte motstrid både med det fundamentale ”why” og den relasjons- og dialogorienterte arbeidsformen i didaktikk.

Men i en annen meget vellykket prosessutvikling i en annen bedrift litt senere gjorde den samme innleide prosesslederen det helt annerledes. Bedriften hadde han som ekstern kompetanse i prosessledelse fra starten. De forberedte seg riktig og fikk med en gang på plass en handlingsplan, som sikkert kan kalles en prosessplan. Og en lanseringsplan, som mest sannsynlig var en implementeringsplan. Denne kan også lages før man setter i gang med implementering, se Iden (2018). Han fikk forståelse og aksept fra ledelsen. Gikk videre til RIM- teamet og deretter til IT-teamet, som kan sammenlignes med HR-avdelingen og HEMIT. Han søkte deres mening, viste at han tok hensyn til deres følelser, forsøkte å bygge tillit, bygge relasjoner og få til en teaminnsats, og han fikk aksept for sin plan. Videre gikk han til sluttbrukerne mye med den samme framgangsmåten. Som RIM-ekspert visste han hva som var den beste løsningen og var egentlig ikke ute etter deres råd. Han gjorde det bare for at nøkkelbrukerne skulle føle at de tok del i beslutningsprosessen og føle at de hadde et eierskap i suksessen, og demonstrerte hvordan dette ville gjøre jobben deres lettere – en gevinst som også var viktig for dem. En informant uttrykker da også dette; følelse av at man er med på beslutninger, eierskap til prosessen, at de har ikke blitt helt sett som de kanskje burde.

Sluttresultat var imponerende. 100 % aksepterte og tok den nye prosessen i bruk. Årsakene til suksessen var at de gjorde det motsatte av det som gjorde at det første ble mislykket. Sluttbrukerne ble inkludert i prosessen fra start til slutt. Små steg ble tatt for ikke å overvelde

noen. Og selvfølgelig var forsiktig kommunikasjon prioritert fra dag en til lansering. Her bør leseren gå til kilden og lese hele case-studien.

Denne relasjonsorienterte og dialogpregede didaktiske tilnærmingen samsvarer også tydelig med viktige elementer i teori for god prosessledelse. Når det gjelder å skape hensikt, engasjement, motivasjon, deltakelse tyder mye på at didaktisk tenkning kan styrke og komplementere prosessledelse og sannsynlig også ledelse generelt.

Ifølge en informant må prosessen være forankret helt ned til lederne, dvs. alle de hundre lederne som skal bruke prosessen. Dette indikerer at HR ikke hadde kompetanse i prosessledelse og egentlig ingen prosessleder fra starten av. Hun som ble prosessleder nesten 3–4 år etter at prosjektet ble satt i gang, hadde åpenbart lite kompetanse, ettersom hun krevde å få opplæring da. Ingen hadde ressurs til dette før den tid. Dette var noe HR skulle gjøre i tillegg til alle sine andre oppgaver. I starten ingen med adekvat kompetanse som godt nok kunne skape motivasjon, forstå arbeidsmengden og kompleksiteten med prosessutviklinga. Først etter at referansegruppa hadde levert sin rapport og konkludert med at foretakene var for ulike til at det kunne lages en fullt ut standardisert prosess, ble Ernst & Young hentet inn som ekstern kompetanse. En person og det ser ut som om det var bare veldig kort tid, kanskje bare en dag. En informant syntes hun var godt forberedt, innga tillit og han/hun fikk da forståelse for prosessen og at den burde innføres. Igjen, en kan tenke seg hva en slik person i full stilling helt fra begynnelsen ville ha betydd for prosessutviklinga, bl.a. også at nettverket (prosessgruppa) da mest sannsynlig ikke ville ha konkludert med at foretakene var for ulike til at det kunne lages en fullt ut standardisert prosess.

Under prosessutviklingen burde HR ha vært med på ledermøter for å lytte, informere, motivere, skape eierskap, men dette var vanskelig bl.a. pga. forhold som blir drøftet litt lenger ned. I en kartleggingsfase var ledere i helseforetakene representert i nettverket – prosessgruppa. En informant mener at de burde ha vært med videre. Men de ble rapportert til og bedt om å komme med innspill ifølge en annen informant. HR har ikke nok informasjon til å vite i hvilken grad HR lokalt har nådd fram med opplæring til de hundrevis av ledere, sluttbrukere som skal bruke prosessen, bare at de har fått det til på et vis ifølge en informant. Men dette står i motstrid til hva en annen informant hevder. De melder seg ikke på opplæring.

Oppsummert som en kort konklusjon har det vært lagt for lite vekt på å promotere, informere, involvere, skape forståelse og følelse av deltakelse og eierskap, aksept og motivasjon overfor de flere hundre lederne – sluttbrukerne. Dette styrkes og komplementeres i sterk grad av didaktikk der dialog, hensikt, mening og motivasjon er fundamentalt. Med et slikt antall sluttbrukere, lokasjonsmessig og geografisk spredt i forhold til sekretærene i caset over, så vil det mest sannsynlig kreve mer anstrengelse å implementere en standardiseringsprosess.

5.5 Organisering av RHF-et.

Flere informanter opplever at oppfattelsen av myndighetsfordelingen mellom RHF og HF-ene skaper utfordringer for standardiseringsprosessen. Rekrutteringsprosessen er en standardisert prosess som skal brukes av alle helseforetakene i alle klinikker og avdelinger. Skal HMN fullt ut få gevinstene av en slik standardisert prosess, må den brukes av alle. Flere av informantene tar opp rollen til det sentrale HRF-et i forhold til de lokale helseforetakene. Som det står i helseforetaksloven skal det regionale helseforetaket planlegge, organisere, styre og samordne virksomhetene i helseforetakene som de eier. Dette må en tolke også innbefatter HR-prosesser. Flere informanter ser på rollen til det sentrale helseforetaket i forhold til det lokale som en utfordring. To av dem mener at de kan ikke bestemme over de lokale helseforetakene og en opplever at RHF-et tar ressurser fra dem i slike prosesser, og også at de kan ta erfarne ledere. En mener at mandatet var klart da RHF-ene ble opprettet, men at utviklingen har gått i en annen retning, og ”så skulle man gått opp den linja igjen”. Informanten mener at RHF-et ikke styrer på et viktig område som gjelder pasientbehandlingen, hva de skal behandle og når, (...) ”der styrer de ikke”. Og det blir da rart at man skal styre på ”microprosesser”, må tolkes som standardisering av HR-prosesser. En annen informant har blitt avvist med at dette klarer de selv, og har derfor ikke kunnet involvere seg så mye i helseforetakene for ikke å føle at han/hun kjørte over dem.

Som beskrevet i teorien både i prosessledelse og didaktikk er det svært viktig å kunne komme inn til brukerne med dialog, informasjon, skape forståelse, motivasjon, få innspill, bygge tillit, deltakelse og eierskap. En annen konsekvens av denne ledelsesstrukturen, som flere informanter påpeker, er at det er krevende å jobbe under to ledere. De har en leder i sitt eget helseforetak med sine forventninger og prioriteringer, og så har de noen forventninger fra det regionale helseforetaket. Dette ville ha kunnet fungert bedre hvis noen lokale HR-ledere kunne fått tid, for eksempel 20 %, en dag i uka, til å jobbe med standardisering. Men dette hadde de ikke. At hvert HF har utviklet en gammel praksis med å styre seg selv og RHF-et

ikke praktiserer sitt mandat, vil naturligvis kunne skape utfordringer for utviklingen og implementeringa av standardiserte prosesser for alle enheter. En informant påpeker at hvis RHF-et skulle hatt et slikt mandat, så måtte det ha vært godkjent av alle direktørene. Ut fra lov om helseforetak ser ikke dette ut til å være riktig, men når situasjonen er slik den er, ville det absolutt ikke skade at alle direktørene fattet vedtak om å gi RHF-et myndighet i standardiseringsprosessen. I tillegg med flere repetisjoner formidlet det med engasjement og entusiasme til alle involverte. Det er viktig for en prosesseier å ha fullmakter, men hvis alle direktørene vedtar at det RHF skal ha myndighet i prosessutviklinga og gir nødvendige fullmakter til prosesseier, så burde dette kunne avklares. Men det betyr ikke at et organisatorisk mandat ikke skal praktiseres.

5.6 Implementering. Endringsutfordring

I implementeringsfasen har det vært et opplæringsprogram, men veldig dårlig deltakelse ifølge en informant. De har ikke meldt seg på. Og HR har ikke ”omfanga” alle lederne i strukturerte opplæringsløp i følge en annen informant. Samme informant uttrykker at veldig mange ledere enda ikke har prøvd prosessen pga. at mange har veldig få rekrutteringer i løpet av et år: Det finnes litt for lite informasjon til å vite i hvilken grad HR i Nord-Trøndelag har nådd ut. En informant opplyser om at de har kommet lenger og også tilbudt seg å hjelpe de andre. Så HR og, HR spesielt i det desidert største, St. Olavs Hospital, har ikke nådd ut til veldig mange av de hundrevis av ledere med opplæringsprogrammet to år etter at implementeringa ble igangsatt.

Det siste som gjøres før implementering er å lage en implementeringsplan for å innføre den nye prosessen. Her må omfanget og grad av endring bestemmes om det skal utformes milepælplaner eller detaljerte tids- og ressursplaner, for eksempel Gantt-diagrammer (Iden, 2018). Implementeringsplan ble vedtatt i januar 2017, men det er litt uklart, for i mars ble det ifølge en informant lagt ut et nytt rekrutteringsprogram. Ut fra sammenhengen må en tolke det som mars 2019. Det er lite sannsynlig at det var tidslinjer eller frister i implementeringsplanen da HR ikke kan pålegge helseforetakene noe. Det viser seg at det er de virksomhetene som allerede tidlig i prosessutviklinga la vekt på å informere, motivere og involvere organisasjonen, som lykkes godt i implementeringsfasen (Iden, 2018).

Tidspress, lite motivering av andre grunner enn veldig få rekrutteringer også har medvirket til en veldig treg implementering (plan vedtatt i januar 2017). Det er et ønske fra en informant

om en spesialisering av HR-rollen slik at spesialister som sitter i team regionalt kan gjøre topprekrutteringen. Det bør avklares hvor mye av rekrutteringsprosessen slike team kan gjøre, da dette kan få stor betydning for hvor mye lederne trenger å gjøre og læres opp i prosessen. Dette kan sammenlignes med rekrutteringsbyrå som brukes til rekruttering til toppstillinger. Her kan det være så pass spesialiserte kriterier og vurderinger i for eksempel jobbanalysen, screening og intervjuene at det vil være uforsvarlig å sette ut dette til eksterne rekrutteringsbyrå. Det vil mest sannsynlig i mange tilfeller ville måtte foregå i nært samarbeid med spesialisert personell. Andre og kanskje mer vektige grunner til å ikke bruke ekstern kompetanse generelt i prosessledelse blir drøftet til slutt under punktet oppbygging av prosesskapasitet. Ettersom en slik intern spesialisering av HR vil kunne redusere eller eliminere behovet for opplæring av mange av de hundrevis av ledere, bør dette drøftes. Samme informant nevner også en spesialisert støttefunksjon inn til lederne der de kan ringe inn og ha en chattekanal slik at de ikke trenger å spørre hver gang. Chat blir stående og kan lagres i ei rekrutteringsmappe og tas fram når det blir en ny rekruttering. Så det bør vurderes om dette kan være tilstrekkelig for de som rekrutterer veldig sjelden, men i tillegg mulighet for å ringe hvis lederen er usikker.

5.6.1 Endring

Iden skriver at ”Prosessutvikling er organisasjonsendring”, og at mange forfattere peker på at endringsledelse er den største utfordringen for denne type prosjekter. Organisatorisk må aktiviteter, ansvar og fullmakter omfordeles (Iden, 2018).

I implementeringsfasen er det spesielt viktig å involvere alle berørte parter tidlig og skape anerkjennelse for endringene for prosessutvikling. Hvis lederne ikke viser evne og vilje til å iverksette endringene og medarbeiderne ikke anerkjenner dem, er det stor sjanse for at arbeidet aldri får noen effekt (Iden, 2018).

John P. Kotter laget en analyse av hvilke feil mange bedrifter gjør ved innføring av organisatorisk endring, og laget en metode på åtte steg, som han mener bidrar til suksess ved endringer. De seks første stegene er spesielt relevante i etableringsfasen (Iden, 2018, s. 114). Uten å gjengi stegene nøyaktig her, se punkt om endring i teoridelen, er det verdt å merke seg likhetspunkter med Idens prosessutvikling. I steg 1 skal det etableres en forståelse blant relevante personer for at det haster med en endring. Dette er også viktig i begynnelsen av prosessutvikling hos Iden uten at hasteelementet er poengtert. I steg 2 skal det også etableres

med sentrale personer og med myndighet til å lede og gjennomføre endringen, hos Iden en person med myndighet. Men det blir mindre vellykket hvis det er komplekse ledelsesstrukturer. De seks første er relevante for implementeringsfasen og berører ikke minst manglende engasjement fra ledelsen, manglende forankring i bedriftens strategi, mangel på nødvendige ressurser og manglende myndighet (Iden, 2018). Ifølge Iden (2018) er endringsledelse et eget fagområde. Og det vil føre for langt å beskrive disse stegene her. De er beskrevet i boka til Kotter (2002) med historier om hvordan enkelte bedrifter gjennomførte endringer, litt på samme måten som historien til SanAgustin. Beskrivelsen og måten disse stegene tas på er vesentlig og anbefales lest for en grundigere forståelse. Det ser ut som om stegene berører noen viktige punkter i prosessledelse og didaktikk beskrevet i denne oppgaven og er relevant for utfordringer HMN står overfor. Tittelen på Kotters bok, *The Heart of Change*, illustrerer at endring er mer et spørsmål om følelser enn analyse og rasjonalitet.

Hvis lederne i rekrutteringsprosessen er med på å samarbeide med HR, så vil de få mye igjen for det. Men to informanter mener det er krevende å få til endringer, den ene veldig krevende og ønsker seg en endringsagent på hvert HF. Samme informant ser nå at rekrutteringsprosessen er lettere å bruke, mer ”intuitiv”, ikke vanskelig for ledere å orientere seg, brukerne kan se steg for steg, malene er lett tilgjengelig og det står hva HR kan hjelpe til med. En informant sier for eksempel at de har tatt det i bruk på deres måte og at det ikke er en del av standardiseringsprosessen. Men samme informant innser at de må få et helt annet forhold til endringer, de må ikke ha slik skepsis når nye ting kommer. En annen informant opplyser at de har en godkjenningsordning der avdelingssjef og klinikkssjef må godkjenne før utlysning, men hevder at det ikke går på tvers av den sentrale rekrutteringsprosessen. I den grad dette er noe som ikke allerede er lagt inn i prosessen eller kommer i tillegg til standardiseringsprosessen og dermed krever ekstra tid, så vil dette ikke være optimalt for å nå hovedmålet om redusert tidsbruk. Dette illustrer også at endring kan kreve anstrengelser. De har nå blitt enige etter lang dialog og innspill fra sentrale ledere og utvikling etter beste praksis om en standardisert rekrutteringsprosess, da bør den også brukes. Hvis den ikke fungerer bra økonomisk og kvalitativt, kan dette videreutvikles og forbedres i forvaltningsfasen. Prosessen er ikke ferdig med implementeringsfasen (Iden, 2018).

For å få til endring er det nødvendig å ha et mer overordnet blikk og tenke på hva som er best for alle, og ha en slik tankegang inn i bedriftskulturen før prosessarbeidet settes i gang, som

en informant uttrykker det. Denne helhetstenkningen er i samsvar med teori i prosessledelse i Idens bok (2018). Prosessutvikling innebærer forbedring og/eller avskaffelse av gamle maler og prosedyrer som nå kanskje viser seg å være unødvendige eller kan gå inn, eller forbedres i nye maler, guider, skjema, analyser eller verktøy. Som beskrevet over er det viktig både ut fra et prosessledelsesperspektiv og et didaktisk perspektiv å skape motivasjon for prosessutviklingen, inkludert de endringene som er nødvendige. Som vist over bør dette gjøres bl.a. gjennom å få frem gevinstene.

Ifølge Iden (2018) er det bedrifter som erkjenner at de ikke behandler like saker likt som ønsker å standardisere utførelsen av dem fordi dette vil være frustrerende både overfor kunder og ansatte. For folk som ansettes og for foretakets anseelse bør ansettelsessaker behandles likt, som en informant også påpeker. Nettverket konkluderte med at foretakene var for ulike til at rekrutteringsprosessen kunne standardiseres fullt ut. I rekruttering er ofte kravspesifikasjonen mer eller mindre forskjellig fra gang til gang, utlysningsteksten mer eller mindre forskjellig, hvor og hvilke medier for utlysningen kan være forskjellig, intervjuene kan være mer eller mindre forskjellige og ulike helseforetak kan ha hatt forskjellige utvalg og prosedyrer etc.

Som påpekt i et av punktene i forskningsartikkelen under første punkt her, ”Kompetanse i prosessledelse”, kan det medføre store anstrengelser ved høy kompleksitet i prosedyren. Men det kan hevdes at dette ikke betyr at prosessen ikke kan standardiseres ved at det utarbeides forbedrede maler, verktøy, veiledere osv. ut fra beste praksis. Og her er det også store gevinster. Konklusjonen til nettverket er et uttrykk for utilstrekkelig kunnskap om prosessutvikling og standardisering og ikke et uttrykk for endringsvegring. Og mest sannsynlig som en konsekvens av gruppas negative konklusjon ble Ernst & Young hentet inn som ekstern kompetanse. En informant fikk da forståelse for prosessen og mente at 90% kunne gjennomføres. Med kompetent prosessleder og opplæring av referansegruppa i prosesstankegang før arbeidet ble satt i gang er det mest sannsynlig at gruppa ikke hadde kommet til denne konklusjonen. Så kompetanse er da også viktig for å få til endring. Figur 5: ”Organisasjonsendring i ulike perspektiver”, kan være til støtte i endringsledelse for å se fallgruver og snublesteiner i tide. Og figur 6: ”Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene”, kan brukes for å tenke ut og finne tilnæringsmåter i samsvar med lokale forhold. Mye er i samsvar med prosessledelse, særlig HR-rammen, men noen kan kanskje bli litt ”satt tilbake” av ordbruken et par steder.

5.7 Videre prosessutvikling med oppbygging av prosessledelseskapasitet

Ifølge Andreas Eckhardt (2009) kan rekrutteringsprosesser sammenkobles med informasjonssystemer. Dette kan i Norge være: nav.no, finn.no, og evt. andre spesifikt rettet mot helsevesenet. Og det kan, med stor mangel på helsepersonell i Norge være aktuelt med sammenkobling med utenlandske som f. eks. selskap tilsvarende NAV, a, den svenske arbeidsförmedlingen, eller EUs European Job Mobility Portal: eures.europa.eu, der det også kan være mulig å sammenkoble Webcruiter med hvert land, LinkedIn, eller andre utenlandske; ”job portals, sites for healthcare recruitment” etc. Dette er en måte å tiltrekke seg kandidater og spore søkere på, for i neste omgang å få dem til å søke jobb gjennom selskapets rekrutteringsprogram. Ifølge Eckhardts konklusjon synes en slik prosesstandardisering å ha innflytelse på resultatet av rekrutteringsprosessen målt i tid, kostnader og kvalitet og en slik fordelaktig standardiseringsprosess blir drevet av graden av bruk av informasjonssystemer (Eckhardt, 2009) Med flere søkere vil det også oftest være flere godt kvalifiserte søkere. Med mangel på personell og spesielt på legespesialister bør HMN undersøke mulighetene for en slik sammenkobling av rekrutteringsprosessen med informasjonssystemer, dvs. webbaserte jobbportaler her.

Ifølge informasjonsmateriell, arbeid med utvikling av HR-området, så er utvikling av HR-funksjonen gjennom prosessutvikling en viktig del for å realisere strategi 2030. Dette skal skje gjennom å bygge kompetanse, etablering av prosesseierskap, forenkle, standardisere og kontinuerlig forbedring. Det betyr også at flere prosesser skal standardiseres. (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). Det er derfor grunn til å hevde at HMN har intensjoner om å bli en prosessorientert bedrift.

For å etablere et slikt prosessorientert foretak kan Idens (2018) modell for å bygge opp prosesskapasitet på 9 områder benyttes. Iden inndeler hvert område i lav og høy prosesskapasitet. Her tas med bare høy, med et par unntak litt fra lav, da elementene for lav prosesskapasitet som oftest er det motsatte av høy, høy i motsetning til lav. Om HMN vil sette ambisjonsnivået litt lavere, for eksempel av ressursmessige årsaker, kan selvfølgelig dette gjøres. Men dette må vurderes opp mot kvantitative og kvalitative gevinster fra prosessutviklingskapasitet i framtida. Leseren bør tenke på følgende egne aktuelle bruksområder når dette leses: Et verktøy for å evaluere nåværende status, evalueringen kan brukes for å planlegge forbedring, prioritere forbedringstiltak ut fra oppnåelse av strategiske

mål og den kan brukes over tid for å oppfølge hver enkelt kapasitet (Iden, 2018). For beskrivelse av de ulike områdene henvises til teoridelen.

5.7.1 Kapasiteter på prosessnivå.

Prosessutforming

Planlegging og en prosessplan er viktig å ha helt ifra begynnelsen (Iden, 2018). I suksesshistorien til SanAgustin (2014) fikk de med en gang på plass en handlingsplan, som kan kalles en prosessplan.

Det ser ikke ut til at det har vært noe prosjektmandat med prosessplan der mål og resultater som er satt, hvilke aktiviteter, roller som skal utføre dem, i hvilken rekkefølge, organisering av arbeidet, tids- og leveranseplan, hvilke regler gjelder og hvilke ressurser kan inkluderes, og et forslag til prosjektmandat. Det foreligger heller ikke opplysninger om det var noen andre former for planer der noen av disse elementene var med. Det har dog blitt laget en implementeringsplan. En informant uttrykker at det skjærer seg når det blir snakk om hvem gjør hva, og vil ikke være med på det. I selve rekrutteringsprosessen har det vært en tidsplan for utføring av de forskjellige fasene i en rekruttering, men dette er ikke noen prosessplan eller implementeringsplan. En annen informant sier at de ikke kan pålegge dem noe innenfor tidsfrister. To informanter uttrykker uklarhet om rollefordeling, en mener at RHF har mandat til å pålegge, men praksis har blitt noe annet, og at den løypa bør gås opp igjen. En informant ønsker klarering av HR- og lederrollen slik at det er klart hvem gjør hva og når, men innser samtidig at det er et langt stykke å gå for å få gjennomført dette. Det er viktig med roller og tidsfrister for å kunne ansvarlig gjøre og få utført oppgaver innen tidsfrister, for eksempel sette tidslinjer og frister i en prosessplan eller implementeringsplan. Det bør også være tidslinjer i selve rekrutteringsprosessen og i framtidige prosesser for å kunne oppfylle målsettinga om redusert tidsbruk og dermed reduserte kostnader. Disse kan eventuelt justeres i forvaltningsfasen. Her er det nødvendig å få til en helhetstenkning, som et par informanter også nevner. Det kreves endret tenkning, som da også en informant legger stor vekt på og et par andre også har forstått. Men en informant påpeker at hvis man skulle hatt myndighet til å pålegge dem det, så måtte det ha vært vedtatt av direktørene og styrene, men at disse ikke sitter og legger føringer på det nivået. Hvis dette er tilfelle, er det ikke noe godt tegn når en vet hvilken stor betydning ledelsen har for å få til endringer. Endringsledelse er behandlet lenger oppe. Prosessutforming med prosessplan, der også tidslinjer er med, bør lages for å få

til høy prosessutformingskapasitet med flere prosesser i framtida. Hvor romslige tidslinjene bør være vil bl.a. avhenge av tildeling av stillingsressurser.

Prosessmål

Prosessmål er fundamentalt for styring og forbedring av prosesser. Data bør kontinuerlig samles inn og vurderes av prosesseier og målene må jevnlig justeres.

Ledere ble bedt om å komme med innspill til hva var viktig å måle i prosessen utenom tidsreduksjoner. Dette ble for eksempel målt i piloten som ble kjørt. Som vist finnes det forskningsstudier som viser betydelig reduksjon i tids- og kostnadsforbruk og andre kvalitative gevinster.

Som en informant klart uttrykker det, så er ikke måldataene gode nok til at de klarer å se behovet for eksempel for leger framover. Datagrunnlaget har ikke vært bra nok og det har ikke vært godt nok registrert. Det er nødvendig å bygge opp HR-analysekompetanse på HR-støttesystemene. Og dette må bygges opp samtidig. Det er viktig å overbevise lederne om disse gevinstene, som også en informant sier det. Dette er viktig for å skape motivasjon, oppbaking og ressurser, som også er det informanten mest sannsynlig mener. Det kan derfor anbefales at det i neste omgang iverksettes utvikling av en forbedrings- og standardiseringsprosess for å identifisere behov for kompetanse og ressurser for fagpersonell. Det er også behov for opplæring av eget personell i prosessledelse. Dette drøftes under kompetansekapasitet. For å oppnå høyprosessmålkapasitet er måleindikatorer for rekrutteringsprosessen og andre prosesser viktig for den videre utviklinga av prosessene og for forvaltning, inkludert endringer og videreutvikling senere.

Prosessroller

Det er nå en prosesseier, kalt prosessleder i organisasjonen, som har kompetanse i prosessledelse, og det kan være noen som har ervervet seg litt kompetanse og fått tildelt litt ressurs etter hvert. Dette bør i framtida bygges opp med flere kompetente prosessroller ut i helseforetakene og prosesseier for hver prosessutvikling for å bygge opp mot høy prosessrollekapasitet.

Prosessinfrastruktur

Basert på informanter er personalavdelinger i HMN nå veldig fokusert på det funksjonelle, de daglige operative oppgavene. I en prosessorientert bedrift må noen bli fokusert mer på prosesser og opparbeide kompetanse i dette, bl.a. også i endring og helhetstenkning. Det vil si fokus på alle delene og stegene i prosessen fra begynnelse til slutt på tvers av funksjonelle enheter. Når det jobbes i prosess, må det ikke være fokus på daglige operative oppgaver. Nå er det ervervet erfaring med IT-system for støtte til hele rekrutteringsprosessen, og erfaringen kan brukes i andre prosesser. Dette bør utvikles videre med opplæring og rekruttering i henhold til behov, og særlig når flere prosesser skal iverksettes.

Prosesseier

HMN har i sin plan for utvikling av prosesser mot strategi 2030 planlagt etablering av regionalt prosesseierskap. (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019). Hittil er det ansatt en prosessleder, det samme som prosesseier, i full stilling i rekrutteringsprosessen fra august 2019, og det vites ikke hvor mye stillingsressurs som kan være gitt til andre, men det antas å være veldig lite. Det må gås ut fra at prosesseier er formelt utnevnt, er ansvarlig for bedriftens IT-løsninger og alt som innebærer prosessforbedringer. I tillegg er det uklart om prosesseier oppfyller andre relevante krav som dokumentert og tydelig beskrevet ansvar og myndighet og etablert og regelmessig deltakelse i ledermøter. Hvis høy prosesseierskapskapasitet skal etableres, må disse kravene oppfylles og dokumentert tydelig beskrevet ansvar og myndighet og etablert og regelmessig deltakelse i ledermøter. Når det blir flere prosesseiere med flere prosesser, bør det bli jevnlig prosesseiermøter om prosessenes fungering enkeltvis og i relasjon til bedriftens mål og fremming av prosessens interesser overfor linjeledere og innflytelse på avlønning og ansettelser.

5.7.2 Kapasiteter på bedriftsnivå

Lederskap

”En ufravikelig betingelse for å få etablert prosessledelse er en engasjert, informert og motivert ledelse.” ”Uten lederskap fra toppen er det umulig å etablere prosessledelse. De fleste andre forhold kan løses.” Relevant teori om lav lederskapskapasitet: ”Ledelsen har begrenset forståelse for prosessledelse.” (Iden, 2018, s. 248). Ved høy prosesslederskapskapasitet betrakter ledelsen prosesser som sentrale og en måte å styre på, skaper entusiasme og får ansatte til å engasjere seg.

I HEMIT har de fått til ganske bra kulturendringer. Det har vært mye arbeid og de har måttet ha lederne med på laget og en direktør som har bakket det opp, som en informant uttrykker det. To andre informanter opplever at prosessen ikke har vært veldig lederforankret. En av informantene ønsker å ha en direktør som fram snakker betydningen av endring ved hver gyllen anledning. Men samme informant opplyser at HR kunne ha hatt mandat til å pålegge helseforetakene i standardiseringsprosessen hvis det hadde vært vedtatt av direktørene og styrene i helseforetakene, men at ”på det detaljnivået legger de ikke føringer.” Det hadde vært ønskelig at direktørene hadde lagt slike føringer. Men ut fra teori om prosessledelse og didaktisk tenkning, er det mer viktig at de hadde hatt full forståelse og aksept for betydningen av prosessen for dermed å ha fått motivasjon og entusiasme. Da ville kanskje direktøren ha fremsnakket endring, med et uttrykk til en informant,” ved hver gyllen anledning”. En informant er inne på dette når han/hun innser at de framover må ha en god dialog inn i helseforetakene om gevinstene, ambisjonsnivået, tidslinja, kostnader, ressursbruk og endring.

I didaktikk er ”why”, dvs. det å skape mening og hensikt, av avgjørende betydning, essensielt og fundamentalt hos Künzli (2000), og flere understreker betydningen av dette. I prosessledelse: ”Prosessledelse skal ha en hensikt”, (Iden 2018) ”What”, innholdet, eller pensum i en skolemessig sammenheng, er i samsvar med vårt humanistiske og ”internalized” syn på samfunnet og kulturen vi lever i – best mulig behandling av pasienter bl.a. gjennom å nå målene i strategi 2030. Denne teoretiske didaktikk omformet til praktisk undervisning betyr relasjonsorientert dialog med spørsmål, klargjøringer, repetisjoner og oppsummeringer. Dette har stor læringseffekt (Helle, 2017). Informasjon, engasjement og motivasjon fra ledelsens side er ifølge Iden (2018) et ufravikelig krav. En slik ”dialog inn i helseforetakene” på gevinstene, ambisjonsnivået, tidslinja, sette tidspress, kostnader, ressursbruk, skissere omfanget, krav om endringer, som nevnt av en informant, bør derfor starte med ledelsen, her direktørene, i foretakene.

Det er også viktig å starte med ledelsen fordi motivasjon og engasjement fra ledelsens side vil kunne påskynde en hittil treg implementering av rekrutteringsprosessen. Hvis det er en oppfatning av at helseforetakene ikke kan pålegges noe, blir det enda mer viktig at direktørene og om mulig styrene virkelig viser engasjement og at det gis fullmakter til prosesseiere. Hvis målene i strategi 2030 skal nås, bør prosessutvikling, der utvikling av endringsvilje og organisasjonsendring også er viktige faktorer, være prioriterte oppgaver for direktørene. Og særlig når HMN har gitt tydelige signaler om at det må frigjøres ressurser til investeringer.

Kultur

Flere informanter peker på viktigheten av endring og en ønsker seg til og med endringsagenter i hvert helseforetak. Det ser derfor ut til å være utfordring med å få til endringer. En god del, spesielt ved St. Olavs, det desidert største helseforetaket, har ennå ikke, nesten 2 år etter implementering startet, fått opplæring i bruk av rekrutteringsprosessen. Det går an å få det til, som det ser ut som Nord-Trøndelag har fått det til bedre enn de andre. De kan vel også ha mange med få rekrutteringer. Det er tvilsomt at det bare kan skyldes på få rekrutteringer. Et par informanter opplever også at det ikke tas nok hensyn til helhet og hva som er best for alle. Det kan bety at de har for mye fokus på sin egen funksjonelle enhet. Men dette har jo også vært veldig vanskelig pga. manglende ressurstildeling. Men involveringen fra helseforetakene i arbeidsgruppa under kartlegging har vært god ifølge en annen. Disse forholdene kan indikere at samarbeidet mellom sluttbrukere og HR, både i HF-ene og RHF-et, ikke har vært helt godt. Og det kan tyde på at en ikke ubetydelig del av helseforetaket i begrenset grad oppfatter at de sammen er ansvarlig for å optimalisere prosessen, og er til dels utilstrekkelig villig til å endre seg. På dette utviklingsstadiet er det derfor indikasjoner på lav kulturkapasitet. Men kompetanse, engasjements- og motivasjonsbygging, ressurstildeling, som drøftet tidligere, ville kunne ha forbedret denne kulturen. Didaktikk som kulturbygger bør ikke undervurderes her.

Styring

En kvantitativ måling i piloten på tidsbruk er gjennomført. Det er ennå bare en prosess, så det er ennå ikke aktuelt med noen status på styringskapasitet. Men opparbeiding av kompetanse i prosessledelse anbefales før etablering av flere prosesser med styringskapasitet, da dette krever kompetanse (Iden, 2018). Det kan være aktuelt å sette opp et prosesstyre. Ved høy styringskapasitet: Prosesseierne i prosessene er medansvarlige for resultatene og møtes jevnlig med ledergruppen og hverandre for å diskutere hvordan prosessene fungerer. Det er en helhetlig styringsstruktur hvor prosessmåling og rapportering blir gjennomført. En felles enhet koordinerer og assisterer prosessutviklingstiltak.

Kompetanse

Som drøftet over under overskriften "Kompetanse i prosessledelse" er det mye som tyder på at det har vært begrenset og utilstrekkelig kompetanse i prosessledelse fra starten. Fra august 2018 ble det ansatt en person i 100 % stilling, som fikk opplæring i prosessledelse, og som hadde vært med på prosessen fra begynnelsen. Noen i HR har på nåværende tidspunkt mest

sannsynlig fått en del innsikt i prosessstakegang gjennom bruk av eksternt kompetanse og en kompetent prosessleder. En informant mente i alle fall at Ernst & Young bidro med god kompetanse. En annen forstår nå at det er nødvendig å bygge opp kompetanse, at de må bygge opp egen kompetanse og nødvendigheten av det kontinuerlige forbedringsarbeidet, som er i henhold til et av Idens (2018) 10 prinsipper. Dette også for bl.a. forståelse for prosessene, helheten og den kontinuerlige videre forvaltningen av dem.

Manglende forståelse for prosessstakegangen var det største problemet for prosessene i en stor europeisk undersøkelse. Bedriftene måtte gjennom en lengre modningsprosess før utviklingsarbeidet virkelig ga resultater (Iden, 2018). Det er å håpe at dette vil skje i denne organisasjonen også. Det er bedt om innspill til måleindikatorer og piloten har gitt gode resultater, en informant ønsker i videre prosessutvikling å sette opp måleindikatorer og effektmål med rapporter til relevant personell. Samme informant ser også at de nå har en felles personalweb der det kan legges inn flere prosesskart og metoder inn i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, som kan kopieres inn andre prosesser, og, ikke minst, at de nå har erfaring. Derfor indikerer dette at det er god forståelse og kompetanse hos en ansatt og at det nå kan finnes en viss grad av kompetanse hos noen få andre HR-ansatte. Men hvordan enn det er, så tilsier høy kompetansekapasitet at det må bygges opp hos flere, og at forståelse for prosessstakegang må bygges hos foretaksledelsene og alle involverte. Og det må også bygges opp kompetanse i å definere prosessmål, innsamling av måldata, følge opp måloppnåelsen, ha en felles standard for prosessutviklingsmetode, modelleringsteknikk og verktøy, et tilstrekkelig antall som har kunnskap til å gjennomføre prosessutvikling med bedriftens metoder, verktøy og metoder. Og en egen enhet som forvalter hjelpemidlene og som yter kompetanse og assistanse til prosjektene.

Prosjektutvikling kan ikke settes ut til eksterne konsulenter for dette bygger ikke egen kompetanse og forståelse for prosessene og helheten, for forvaltning og for å bygge en permanent praksis.

5.8 Didaktisk opplæring i praksis

Både e-læring via web og undervisning i store auditorium har vært forsøkt. Men skal det være didaktisk, så må det være en interaktiv dialogpreget e-læring der alle studentene og lærere kan delta. I NTNUs læringsplattform brukes Blackboard Collaborate Ultra som er et interaktivt webinar. Her kan lærer og studenter føre en dialog sammen i tillegg til enveis forelesninger og

dele filer, dokumenter etc. (NTNU, 2018). HMN har sitt eget interaktive webinar (B. Hope, personlig kommunikasjon, 24. april 2019).

Dette betyr selvfølgelig ikke at ikke interaktiv informasjon og veiledning som ligger inne på web i rekrutteringsprosessen ikke er nyttig. Forskning viser at uansett hvor mange studenter som blir studert ser det ikke ut til å forbedre læring i forhold til ikke å ha slike hjelpemidler. Ikke interaktiv informasjon på internett brukes da også mye i skolen og spesielt i en annen arbeidsform - prosjektarbeid. Dette er ikke behandlet i denne oppgaven, da det ikke anses som relevant pga at da jobbes det helst med en problemstilling.

Forslaget til to informanter om å gå inn på klinikknivå med opplæring og informasjon blir ut fra nåværende ståsted i prosessen og drøftingen her den mest viktige og mest rasjonelle arbeidsformen. Også med støtte av HR. Det er, som en informant påpeker, en veldig stor oppgave for en lokal HR-leder å dra i gang et opplæringsløp for flere hundre ledere. Og spesielt når de ikke har ressurs til det, som en annen informant påpeker.

Her er, som didaktisk teori understreker, læreren og lærerens planlegging viktig. Og læreren bør stille en rekke didaktiske spørsmål: Hva vet elevene om dette fra før? Hva vil interessere dem? Hva er det viktigste de skal lære? Hvordan passer det å arbeide med stoffet? Hva må jeg ta først? Hvordan organisere arbeidet? Hvordan finne ut hva de har lært?

I en slik undervisning bør man starte med "why", målet ,for å skape forståelse, aksept og motivasjon og bruke en dialogisk undervisningsform. Mål står for eksempel øverst i ukeplanene som brukes i skolene i dag. Her får læreren dermed også vektlagt det som ut fra funn og teori ser ut til å være utilstrekkelig. Læreren bør deretter gjennomgå dialogisk med spørsmål, oppsummering og repetisjon et eksempel på en rekruttering ved bruk av standardiseringsprosessen på nett. Hvis dette ikke allerede ligger inne på websida, må alle nødvendige klikk for hvert steg i prosessen vises på skjerm eller helst også være delt ut. Dette også for senere bruk. Det er folk også som er lite kjent med IT og kan vegre seg for bruk, noe som også ble nevnt av en informant. Etterpå bør "studentene" prøve seg på å gjennomføre en konkret rekrutteringsoppgave inkludert skrive ned nødvendige opplysninger fra jobbanalyse til ansettelse og avslutning. Læreren går rundt og hjelper. Mesteparten av tiden bør brukes på dette. På en lærer bør det ved en slik undervisningsmetode der det skal brukes datamaskiner ikke være alt for mange – kanskje opp til 15 "studenter". Noen flere hvis to lærere. Eventuelle

vanskelige punkt gjennomgås på nytt. Det bør kjøres flere slike oppgaver til folk føler at de mestrer det og kan gå derfra med en god følelse – positiv holdning til den webbaserte rekrutteringsprosessen. Læreren spør for å finne ut om det er nødvendig med mer øving.

6.0 Konklusjon

Som vist i teori og drøfting vil det kreves forholdsvis stor innsats for å standardisere prosessen, men at det samtidig kan gi gevinster. Det var i begynnelsen for begrenset kompetanse i prosessledelse til å gi ledelsen tilstrekkelig kvalifisert og god forståelse for prosessutvikling til å forstå hvor anstrengende, ressurskrevende og kompetansekrevende standardiseringsprosessen ville bli. Hadde ledelsen skjønnet dette, ville de ha sørget for ressurser og kompetanse før eller i et vedtak om igangsetting. . Men det er lettere å fatte et slikt vedtak hvis det ikke oppfattes som ressurskrevende.

6.1 Kompetanse

Kompetanse i prosessledelse for prosesseiere og prosessledere og prosesstankegang for alle andre involverte i prosessutviklingen, som ledelse, HR, prosessgruppe og sluttbrukere, er av stor betydning for sluttresultatet. Kompetanse får stor betydning for alle fasene i prosessutvikling, og effekten vil gi mest utslag i implementeringsfasen, på hvor vellykket implementeringen av prosessen blir. Det var begrenset og utilstrekkelig kompetanse i begynnelsen og til langt inn i prosessen. Dette kan være en av hovedårsakene til den nesten 5 år lange prosessutviklingen der implementeringen ennå ikke er ferdig. Framtidig utvikling av flere prosesser tilsier at det bør bygges opp god prosesskapasitet hos flere i HR i helseforetakene og at forståelse for prosesstankegang bør bygges hos foretaksledelsene og alle involverte.

Det var for begrenset kompetanse til å gi ledelsen tilstrekkelig kvalifisert forståelse for prosessutvikling for å forstå hvor ressurskrevende og kompetansekrevende standardiseringsprosessen ville bli. I fremtiden skal flere prosesser standardiseres, og da er det en ufravikelig betingelse for å få etablert prosessledelse at det er en engasjert, informert og motivert toppledelse.

En av de mest relevante faktorene for vellykket bruk er en ledelse som promoterer Human Resources Management (HRM). Direktørene bør i sterkere grad promotere og skape engasjement hos alle involverte i standardiseringsprosessen, også for endringer og gjenta det

ved flere anledninger, også overfor de hundrevis av ledere som er sluttbrukere. Med kompetanse i prosessledelse ville HR på samme måte som overfor ledelsen ha kunnet skape forståelse, aksept og motivasjon i nettverket som det blir kalt, dvs. prosessgruppa. Og denne forståelsen og motivasjonen ville ha kunnet skapt vilje til videre promotering ned fra denne gruppa på mange av de hundrevis av lederne som de representerte, og som var sluttbrukere i prosessen.

6.2 Didaktikk

I didaktikk er det en selvfølge at læreren, lederen, kan innholdet og faget godt.

Motivasjon, hensikt, mening, ”why”, er fundamentalt og grunnleggende i didaktikk. Lærerens evne til personlig omtenkksomhet for og inspirasjon og motivasjon for studentene er også viktig i utviklende lederskapet som vist i ”Aksene i det didaktiske rommet og alternative ledelsesstiler”. Læreren er også en leder. Andre ord som brukes om læreren, lederen i utviklende lederskap er rollemodell, bekrefter studenten, oppmuntrer til deltakelse, strategisk verbal og ikke-verbal som inngir konstruktiv støtte, oppfører seg rasjonelt og objektivt kombinert med å vise stor respekt for studenten. Det mislykkede og det svært vellykkede prosesslederskapet til en prosessleder er gjennomgått i teorien og drøftingen ligner henholdsvis på ikke-lederskap og utviklende lederskap i det didaktiske rommet og eksemplifiserer og illustrerer det fundamentale i didaktikken – hensikt, mening og motivasjon.

Denne relasjonsorienterte og dialogpregede didaktiske tilnærmingen samsvarer tydelig med viktige elementer i teori for god prosessledelse. Når det gjelder å skape hensikt, engasjement, motivasjon og deltakelse, tyder mye på at didaktisk tenkning kan styrke og komplementere prosessledelse og sannsynlig også ledelse generelt.

6.3 Endringsvilje

Begrenset endringsvilje som påpekt av flere informanter, at en god del ennå ikke tatt i bruk prosessen to år etter implementering, kan tolkes som lite ansvarsfølelse overfor helhet og sluttresultat. Det kan være at Nord-Trøndelag har fått til implementeringen bedre. I så fall kan dette indikere at det ikke bare kan skyldes på lav rekruttering. Det har vært for lite fokus på helhet og for mye på sin egen funksjonelle enhet. Og det kan tyde på at en ikke ubetydelig del av helseforetaket i begrenset grad oppfatter at de sammen er ansvarlige for å optimalisere

prosessen, og er til dels utilstrekkelig villige til å endre seg. På dette utviklingsstadiet er det derfor indikasjoner på lav kulturkapasitet. Dette bør snus mot høy kulturkapasitet. Men kompetanse, engasjements- og motivasjonsbygging ressurstildeling, som drøftet tidligere, ville kunne ha forbedret denne kulturen. Didaktikk som kulturbygger bør ikke undervurderes her.

6.4 Ressurser

En vesentlig faktor er ressurstildeling; ingen ekstra ressurser fra starten av og til langt inn i prosessen har jo alle informantene etter hvert opplevd som den største utfordringen. Dette har medført at de i mangel av noen formell stillingsoppnevning og stillingsressurs har måttet jobbe med operative oppgaver i sin egen funksjonelle enhet, og med stor arbeidsbelastning ikke har kunnet bruke tid på prosess. Det kan også antas at tildeling av stillingsressurser ville kunne ha medført kompetanseheving ved at det hadde medfulgt krav om opplæring, som for eksempel prosesseier krevde. Å jobbe i prosess krever litt annet fokus, fokus på helhet på tvers av funksjonelle og hierarkiske enheter, og det krever stillingsressurs. Mangel på stillingsressurser kan derfor også ha hatt effekt på faktorene i lav kulturkapasitet. Noe eksternt kompetanseressurs ble etter hvert dratt inn. Ressurstildeling, kompetanse, engasjements- og motivasjonsbygging, endringsledelse, vil kunne forbedre denne kulturen. Didaktikk bør ikke undervurderes her.

6.5 Oppsummering

Oppsummert har det vært lagt for lite vekt på å promotere, informere, involvere, skape forståelse og følelse av deltakelse og eierskap, aksept og motivasjon overfor de flere hundre lederne – sluttbrukerne. Betydningen av dette styrkes og komplementeres i sterk grad av didaktikk der dialog, hensikt, mening og motivasjon er fundamentalt.

Den relasjonsorienterte og dialogpregede didaktiske tilnærmingen samsvarer også tydelig med viktige elementer i teori for god prosessledelse.

En oppfatning eller praksis av at RHF ikke kan komme med pålegg overfor HF-ene, kan også ha bidratt til redusert fokus på prosess. Hvis RHF-et skulle hatt et slikt mandat, så måtte det ha vært godkjent av alle direktørene, som en informant påpeker. Det er viktig for en prosesseier å ha et mandat – å ha fullmakter. Men, hvis alle direktørene vedtar at RHF skal ha

myndighet i prosessutviklingen og gir nødvendige fullmakter til prosesseier, så burde dette kunne avklares. Men det betyr ikke at et organisatorisk mandat ikke skal praktiseres.

Det bør avklares hvor mye av rekrutteringsprosessen spesialiserte rekrutteringsteam, som gjør topprekrutteringen, kan gjøre. Dette kan få stor betydning for hvor mange ledere som trenger å læres opp i prosessen, spesielt da med tanke på de som har få rekrutteringer. En chattekanal slik at de ikke trenger å spørre hver gang og der meldinga kan lagres i ei mappe og tas fram senere kan også være nyttig for folk som sjelden rekrutterer. Det bør undersøkes om HF Nord-Trøndelag har kommet lenger med å implementere prosessen og eventuelt hva de andre kan lære av dette.

De seks første stegene i John P. Kotters endringsanalyse er her relevante og til støtte for implementeringsfasen. De berører ikke minst manglende engasjement fra ledelsen, manglende forankring i bedriftens strategi, mangel på nødvendige ressurser og manglende myndighet, se teoridelen punkt 2.2.1. Figur 5 og 6-i teoridelen vil også være til støtte for endringsledelse.

Sammenkobling av rekrutteringsprosessen med informasjonssystemer, dvs. webbaserte jobbportaler i inn- og utland, kan ha innflytelse på rekrutteringsprosessen målt i tid, kostnader og kvalitet. HMN bør derfor undersøke denne muligheten.

Prosessutforming med et mandat med prosessplan, der også tidslinjer er med, bør lages for å få til høy prosessutformingskapasitet med flere prosesser i framtida. Hvor romslig tidslinjene bør være vil bl.a. avhenge av tildeling av stillingsressurser. For å oppnå høy prosessmålkapasitet er måleindikatorer for rekrutteringsprosessen og andre prosesser viktig for den videre utviklinga av prosessene og for forvaltning, dvs. endringer og videreutvikling senere.

Dette bør i framtida bygges opp med flere kompetente prosessroller ut i helseforetakene og prosesseier for hver prosessutvikling for å bygge opp mot høy prosessrollekapasitet. Når det jobbes i prosess, må det ikke være fokus på daglige operative oppgaver. Opparbeidet IT-erfaring bør utvikles videre med opplæring og rekruttering i henhold til behov, og særlig når flere prosesser skal iverksettes, dette for å utvikle høy prosessinfrastrukturkapasitet. Hvis høy prosesseierskapskapasitet ved flere prosesser, må det være formell utnevning, dokumentert og tydelig beskrevet ansvar og myndighet, etablert og regelmessig deltakelse i

ledermøter, særlig hvis viktige beslutninger om bedriften skal fattes. Et mandat med prosessplan må utformes. Se teori for innhold i prosessplan. Utforming av mandat er også påkrevet på grunn av praktisering av mandatet til det regionale RHF når det gjelder de lokale HF-ene. Når det blir flere prosesseiere med flere prosesser, bør det bli jevnlig prosesseiermøter om prosessenes fungering.

Med flere prosesser bør det vurderes å opprette et prosesstyre. Ved høy styringskapasitet er prosesseierne i prosessene medansvarlige for resultatene og møtes jevnlig med ledergruppen og hverandre for å diskutere hvordan prosessene fungerer. Det er en helhetlig styringsstruktur hvor prosessmåling og rapportering blir gjennomført. En felles enhet koordinerer og assisterer prosessutviklingstiltak.

Det er indikasjoner på at det er god forståelse og kompetanse hos en ansatt og at det nå kan finnes en viss grad av kompetanse hos noen få andre HR-ansatte. Uansett tilsier god kompetansekapasitet at det må bygges opp hos flere, og at forståelse for prosesstankegang må bygges hos foretaksledelsene og alle involverte. Å skape informert forståelse, engasjement og motivasjon hos ledelsen er et ufravikelig krav ved høy prosesskapasitet. Det må også bygges opp kompetanse i å definere prosessmål, innsamling av måldata, følge opp måloppnåelsen, ha en felles standard for prosessutviklingsmetode, modelleringsteknikk og verktøy, et tilstrekkelig antall som har kunnskap til å gjennomføre prosessutvikling med bedriftens metoder, verktøy og metoder. Og en egen enhet som forvalter hjelpemidlene og som yter kompetanse og assistanse til prosjektene. Prosjektutvikling kan ikke settes ut til eksterne konsulenter, for dette bygger ikke egen kompetanse og forståelse for prosessene og helheten, for forvaltning og for å bygge en permanent praksis. Hvis deler som modellering skal settes ut, må tilstrekkelig kompetanseoverføring sikres.

Didaktisk e-læring må være interaktiv og dialogpreget der alle studentene og lærere kan delta, for eksempel interaktivt webinar, som HMN bruker. Et annet er det som NTNU bruker, Blackboard Collaborate Ultra. Ifølge forskning i skolen øker ikke datamaskiner elevenes prestasjoner med tanke på læring uten bruk av dem. Her må dette forstås som ikke interaktive programmer og eventuelt informasjon på internett.

7.0 Forslag til videre forskning

Teorien peker på at lærerlederskap er neglisjert i ledelse og organisasjonsledelse generelt. I didaktikk skapes forståelse, kompetanse og motivasjon gjennom å skape hensikt og mening. Spesielt kan didaktisk teori ytterligere styrke betydningen av å skape hensikt, mening og motivasjon. Mye tyder på at didaktikk bekrefter, og vil være en styrke for, og komplementerer prosessledelse. Men det kan være interessant hvor mye dette kan styrkes. I praktisk læring vil det si en relasjonsorientert, dialogisk, deltakende og utforskende arbeidsform. Dette er ikke bare viktig i en implementeringsfase når sluttbrukere skal læres opp, men også spesielt i en etableringsfase for å skape engasjement og motivasjon hos ledelsen, og også for prosessgruppen og andre involverte. Videre forskning antas å kunne belyse dette nærmere. Didaktikk kan også ha betydning for forskning på ledelsesstiler og perspektiver på ledelse. Det kan også antas at det vil styrke endringsledelse og ledelse generelt.

Konkrete forskningsforslag:

Hvordan kan didaktikk være en styrke for og komplementere prosessledelse?

Mer spesifikt:

Hvilken betydning kan didaktikk ha for motivasjon i prosessledelse?

Hvordan kan en dialogisk, deltakende og utforskende arbeidsform styrke opplæring i implementeringsfasen?

Didaktiske utviklende ledelsesstiler for lærere og for prosessledere.

Betydningen av en dialogpreget, deltakende og utforskende didaktisk arbeidsform for utforskende prosessledelse og innovasjon.

Disse problemstillingene kan også gjelde for endringsledelse og ledelse generelt.

Litteraturliste

1. Augustsson, G. & Boström, L. (2012). A theoretical Framework about Leadership perspectives and Leadership styles in the Didactic Room. *Macrothink institute: International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 166-186.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2865>
2. Augustsson, G. & Boström, L. (2016). Teachers' Leadership in the Didactic Room: A systematic Literature Review of International Research. *Acta Didactica Norge*, 10(3), 1-19. DOI: 10.5617/adno.2883
3. Aasheim, K. (2019). La din HR bli din HR partner i hverdagen!. I *Om din HR* Hentet 21.03.2019 fra <https://www.dinhr.no/om/>
4. Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (utg.6.). Oslo: Gyldendal
5. Bondarouk T., Parry E., & Furtmueller E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *International journal of human resource management*, 28(1), 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
6. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. (2. Utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
7. Eckhardt, A. (2009, mai). *There is something about process standards: An empirical analysis*. Poster presentert på Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), Dubai. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/dbb4/18697bb17a7bc52eaa45f0c00e3cb8ad5e96.pdf>
8. Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California: Sage
9. Helle, L. (2017). *Å tenke didaktisk*. Bergen: Fagbokforlaget.
10. Helseforetaksloven. (2001). Lov om helseforetak m. m. (LOV-2001-06-15-93). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-93#KAPITTEL_1
11. Helse Midt-Norge. (2016,16. juni). Styret. Hentet fra <https://helse-midt.no/om-oss/styret>
12. Hopmann, S. (1997). Wolfgang Klafki och den tyska didaktiken. I M. Uljens (Ed.), *Didaktik* (s.198 -214). Lund: Studentlitteratur
13. Iden, J. (2018). *Prosessledelse: Ledelse og utvikling av prosesser* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

14. Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode: for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
15. Kansanen, P. (1993). An Outline for a Model of Teachers' Pedagogical Thinking. I P. Kansanen (Red.), *Discussions on some educational issues IV. Research report 121* (s. 51 - 65). Hentet fra <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED366562.pdf>
16. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
17. Künzli, R. (2000). German Didaktik: Models of Re-presentation of Intercourse and of Experience. I I. Westbury, S. Hopmann & K. Riquarts (Red.), *Teaching as a reflective practice: the German Didaktik Tradition* (s. 41 – 54). Mahwah, New Jersey and London: Erlbaum Associates.
18. Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
19. Lacotte, J. (1994, april). *The Triangle of Communicative "Didactique"*. Poster presentert på Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. Hentet fra <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED375089.pdf>
20. Lewin, K. (1952). Group decision and social change. I G.E. Swanson, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Red.), *Readings in Social Psychology*. (197-211) New York: Henry Holt.
21. Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A., (2014). *The impact of human resources information systems and business process management implementations on recruiting process performance: A case study*. Konferanseartikkel presentert på Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah. Hentet fra <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=amcis2014>
22. Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California: Sage
23. Meyer, M. A. (2007). Didactics, Sense Making, and Educational Experiences. *European Educational Research Journal*, 6(2), 161-173. doi: 10.2304/eej.2007.6.2.161
24. Muenstermann, B., Stetten, A-V., Laumer, S., & Eckhardt, A. (2010). The performance impact of business process standardization: HR case study insights. *Management research review*, 33(9), 924-939. <https://doi.org/10.1108/01409171011070332>

25. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
26. Nordal, O. (2018). Standardisering. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/search?utf8=√&query=standardisering>
27. NOU 2016:25. (2016). *Organisering og styring av spesialhelsetjenesten: Hvordan bør statens eierskap innrettes framover?* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6db6ac4fbfde49e6bc5f8bd615c6fa1e/no/pdfs/nou201620160025000dddpdfs.pdf>
28. NTNU. (2018, 27. februar). Blackboard - Videokonferanse med Collaborate Ultra. Hentet fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Blackboard+-+Videokonferanse+med+Collaborate+Ultra>
29. Pinker, S. (2015). *The Village Effect: Why Face-to-Face Contact Matters*. London: Atlantic Books.
30. SanAgustin, A.J. (2014). Case Studies in Managing Change. *Information Management; Overload Park*, 48(4), 42-44,47. Hentet fra https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no/docview/1645020467?accountid=26469&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
31. Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no>
32. Sjøberg, S. (2019). Didaktikk. I *Store norske leksikon*. Hentet 31.10.2019 fra https://snl.no/didaktikk#-Les_mer_i_Store_norske_leksikon
33. Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
34. Westbury, I. (2000). Teaching as a Reflective Practice: What Might Didaktik Teach Curriculum? I I. Westbury, S. Hopmann & K. Riquarts (Red.), *Teaching as a reflective practice: the German Didaktik Tradition* (s. 15 – 39). Mahwah, New Jersey and London: L. Erlbaum Associates
35. Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6. Utg.). Los Angeles: Sage
36. Zellner, P. & Laumann, M. (2013, juni). *Evaluation of business processes for business process standardization*. Poster presentert på International Conference on Information

Resources Managment (CONF-IRM), Dubai. Hentet fra

[https://pdfs.semanticscholar.org/b5c8/473a6d707b17bfe3bb63fd873f0cc53b7e91.pdf?
_ga=2.16898297.1993776148.1572798843-932225792.1572798843](https://pdfs.semanticscholar.org/b5c8/473a6d707b17bfe3bb63fd873f0cc53b7e91.pdf?_ga=2.16898297.1993776148.1572798843-932225792.1572798843)

37. Zierer, K. (2015). Educational expertise: the concept of ‘mind frames’ as an integrative model for professionalisation in teaching. *Journal Oxford Review of Education*, 41(6), 782-798. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1080/03054985.2015.1121140>

Vedlegg:

1. Intervjuguide

Intervjuguide

1. **Hva er ditt inntrykk/opplevelse av standardisering av rekrutteringsprosessen?**
(Hva har blitt bedre, hvordan var det før, hvordan er bruken etter ditt syn, lages det allikevel lokale rekrutteringsprosesser?)
2. **Hvordan opplever du videreformidlingen/ opplæringen har blitt gitt til brukerne av rekrutteringsprosessen?** (er det noe du savner, hva har vært bra/dårlig, hva kunne ha blitt gjort annerledes, er det godt nok for alle mener du?)
3. **Hva kreves for å lykkes i en slik prosess?**
(hva var bra/dårlig, hva må være på plass for å få det til? Hva burde man evt. ha gjort annerledes? ble brukerne av rekrutteringsprosessen inkludert i utviklinga av prosessen fra start til slutt, dvs. for å kommunisere motivering for standardisering, praktisk opplæring i bruk, øke forståelse og eierforhold til standardiseringa, i tilfelle ikke, -tror du dette kunne ha vært viktig for implementering og bruk av prosessen)
4. **Hvordan opplevde du støtten i rundt deg?** (før, underveis og etter, forståelse, kompetente mennesker, tid, ledelse, ansatte)
5. **Hvordan opplever dere at kollegaer har tatt imot dette?** (hvordan var de i utgangspunktet)
6. **Kan standardisering av rekrutteringsprosessen brukes som mal i andre HR-støtteprosesser?** (Hvis ikke helt så med tilpasninger i de andre prosessene?)
7. **Det blir hevdet at ved standardisering blir det lettere å måle, oppdage avvik og korrigere dem. Hva mener du om dette?**
8. **Er standardiserte prosesser forutsigbare og enklere å støtte og gi support på. Hva er din mening?**

9. Kan du peke på konkrete saker der saken ville ha blitt løst bedre hvis prosessen var standardisert?

10. Er det noe du vil tilføye/fortelle om som jeg ikke har spurt om?

2. Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan kan Helse Midt- Norge nå målet om økt standardisering av HR- prosesser gjennom prosessledelse og det didaktiske triangelet”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å besvare problemstillingen ovenfor i en masteravhandling. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studien er en del av en masterutdanning og vil være grunnlaget for en masteroppgave ved MBA studiet, NORD universitet. Studien vil foregå høsten 2019 og masteroppgaven er planlagt levert 02.12. 2019.

Forskningsspørsmålene vil omhandle standardisering, endringsledelse og didaktikk.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NORD universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er valgt ut på bakgrunn av en eller annen form for tilknytning til rekrutteringsprosessen til Helse Midt-Norge. Det er ca. 5 personer som vil bli intervjuet. Kontaktopplysningene er gitt av HR-rådgiver i Helse Midt-Norge og vedkommende har forespurt deltakere om de ønsker å stille til intervju.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltakelse vil innebære et intervju på ca 50-60 minutter. Det vil bli brukt lydopptaker under intervjuene for å sikre at man får alt med seg som blir sagt til transkriberingen. Gjennomføringen vil skje ansikt til ansikt til avtalt tid og sted.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Tilgang til opplysningene vil student Sandra Nørholm og veileder Elisabeth Suzen sitte med. Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjenner opplysninger. Det er kun autorisert personell knyttet til prosjektet som har adgang til navnelisten og som kan finne tilbake til deg.

En kode knytter deg til dine opplysninger gjennom en navneliste. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.12.2019. Lydopptaket vil bli slettet ved prosjektslutt og transkriberingen vil være anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
å få rettet personopplysninger om deg,
å få slettet personopplysninger om deg,
å utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.
På oppdrag fra NORD har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
student Sandra Nørholm; 959 00 898 og/eller veileder Elisabeth Suzen ved NORD universitet; 915 27 742

Vårt personvernombud: NORD personvernombud; 74 02 27 50 eller e-post:

personvernombud@nord.no

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”**Hvordan kan Helse Midt- Norge nå målet om økt standardisering av HR- prosesser gjennom prosessledelse og det didaktiske triangelet**”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

X å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 02.12.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)