

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Camilla Baglo Holten

Masteroppgave i Human Resource Management

---

Endring til aktivitetsbasert arbeid

En kvalitativ studie av endringsledelse i kommunal virksomhet

---

Dato: 01. juni 2021

Totalt antall sider: 71

*«Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre,  
har så liten sjanse til å lykkes,  
eller er så farlig å håndtere  
som innføringen av en ny tingenes tilstand»*

*-Niccolo Machiavelli-*

## **Forord**

Denne masteroppgaven er avslutningen på et 3-årig deltidsstudie i Human Resource Management (HRM) ved Nord Universitet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Min fasinasjon for fagfeltet HRM springer ut av min egen arbeidshverdag på HR-kontoret i Bodø kommune. I denne studien har jeg forsket på min egen arbeidsplass og det har vært svært lærerikt og spennende. I forbindelse med renovering av Bodø rådhus ble et nytt arbeidsplasskonsept innført. Jeg har brukt denne endringsprosessen som case for oppgaven. Undersøkelsen handler om hvilke drivkrefter og motkrefter endringsagenter erfarer i endringsprosessen, og hvordan dette påvirker deres handling ved implementering. Jeg ønsker at studien kan være med på å tilby innsikt av betydning for faktisk lederarbeid.

Masteroppgaveskriving er hardt og tidkrevende arbeid. Jeg setter utrolig stor pris på min ektefelle Lars som har oppmuntret og støttet meg gjennom studietiden. Jeg vil også takke mine barn Andreas, Tuva og Tea for tålmodighet for en mor som ofte har måttet prioritere studier og oppgaveskriving.

Jeg vil rette en stor takk til informantene ved rådhuset i Bodø kommune, som tok seg tid til å dele sine erfaringer med meg og bidro til å gjøre denne oppgaven mulig.

Til sist, og ikke minst, vil jeg takke veileder Jill Beth Otterlei som gav meg gode råd og kvalitetssikring i oppgaven. Hun har vært viktig og nyttig for meg i gjennomføringen av masteroppgaven. Jill Beth responderte alltid kjapt på mine spørsmål underveis og satte av tid til veiledning i sin travle hverdag når jeg hadde behov for det.

*Bodø, 8. mai 2021*

*Camilla Baglo Holten*

# Sammendrag

## Tema og problemområde

Denne studien omhandler endringsledelse ved innføring av et nytt arbeidsplasskonsept i Bodø kommunes rådhus. Jeg undersøker ledelse av endringsprosesser som er drevet fram fra endringsleders perspektiv. Studien handler om hvilke drivkrefter og motkrefter endringsagenter erfarer i endringsprosessen, og hvordan dette påvirker deres handling ved implementering av aktivitetsbasert arbeid. For hva fordres av endringsagenter i selve endringsrommet? Skaper endringsprosessen spesielle utfordringer for ledere som er av avgjørende betydning for oversetting og implementering av en organisasjonsidè i en ny kontekst? Studiens problemstilling og forskningsspørsmål er som følger:

*Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg ved innføring av ny arbeidsform?*

- 1. Hva erfarer endringsagenter omkring egne oppgaver i endringsprosessen ved innføring av ny arbeidsform?*
- 2. Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg omkring endringsstrategi i endringsprosessen?*
- 3. Hvilke erfaringer har endringsagenter med motstand for endring av arbeidsform?*

Med studiens forskningsspørsmål har jeg fokus på hvordan kommunale ledere på rådhuset forstår, leder og håndterer en endringssituasjon som innføring av aktivitetsbasert arbeidsform representerer. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er basert på både etablert litteratur innen endringsteori som Lewin (1951) og Beckhard og Harris (1987), og nyere forskning og litteratur innen translasjonsteori og endringsledelse representert ved Røvik (2007), Amundsen og Kongsvik (2016), Hennestad og Revang (2017) og Jacobsen (2018).

## Metode

For å besvare studiens forskningsspørsmål har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign med casestudie som metode. Studiens data er samlet inn gjennom dybdeintervju av fem endringsagenter i Bodø rådhus som hadde som oppgave å skape kraft i implementeringen av ny arbeidsform. Studien har en abduktiv tilnærming og forskningsprosjektet er kjennetegnet av at jeg gjentatte ganger har gått frem og tilbake mellom teori, data og metode slik at jeg bedre kan besvare studiens forskningsspørsmål. Studien er basert på et begrenset strategisk utvalg av informanter. Generalisering av studiens funn knyttes til konseptuell, naturalistisk og moderat overførbarhet til andre områder eller andre organisasjoner.

## **Resultater og konklusjon**

Studien viser at ledelse og innføring av ny arbeidsform har karakteristikk fra teori om endringsprosesser, blant annet deler av Lewin (1951) sin endringsmodell, teori om translasjon knyttet til Røviks (2007) kontekstualisering når ideer oversettes til praksis og Jacobsens (2018) endringsstrategier. Videre viser studien at endringsagentene erfarte endringen av arbeidsform som planlagt og styrt, radikal, reaktiv og revolusjonær. Studiens funn peker på at endringsagentene hadde høy endringsberedskap for motstand og at de brukte motstand som en drivkraft i endringsprosessen. Dermed ser det ut som at studiens funn strider mot Amundsen og Kongsvik (2016) sin teori om endringskynisme.

Studien indikerer videre at arbeidsplasskonseptet som endringsagentene arbeidet med å innføre bestod av både fysiske og immaterielle endringer. Funn knyttes til translasjonsteori som åpner for innsikt om at siden det som overføres er representasjoner og ideer, er det dermed noe som er langt mer omformbart enn fysiske objekter. Endringsagentene skapte rom for å modifisere konseptet ved å ta bruk oversettelsesreglene fratrekking og addering. Studiens funn viser til at endringsagentene brukte kompetansedyder kan knyttes til den kunnskapsrike, modige, tålmodige og sterke oversetter.

Funnene viser at endringsagenter benyttet, og skapte, et rom for involvering og deltagelse både på vegne av seg selv og sine medarbeidere i endringsprosessen. Endringsagentene erfarte endringsrommet som et kraftfelt og at dette var preget av motkrefter og drivkrefter. Studien knytter endringsagentenes endringsstrategi til en strategi O og bottom-up tilnærming. Gjennom bred involvering utviklet endringsagentene begreper og felles forståelse som hjalp dem til å identifisere forhold som kunne utvikle drivkrefter og blokkere motkrefter. Funn viser til at innføringen av ny arbeidsform førte med seg muligheter for annen organisasjonsutvikling i egen organisasjon for endringsagentene.

Studien bidrar til innsikt i hvordan strategisk og planlagt ledelse av en endringsprosess kan fortone seg for de som er satt til å lede implementeringen. Studien kan tilby innsikt i faktisk lederarbeid i en organisasjon. Videre kan studiens funn peke på erfaringer som kan bidra til å sette endringsagenter i fremtiden bedre i stand til å handle i endringsrommet.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering av tema .....	1
1.2 Ny arbeidsform i rådhuset .....	2
1.3 Problemstilling .....	3
1.4 Avgrensninger .....	5
1.5 Oppgavens struktur .....	5
2.0 Teoretisk forankring .....	6
2.1 Hva er endring? .....	6
2.2 Endringsagenter .....	7
2.2.1 Endringsledelse .....	7
2.2.2 Translasjonsteori .....	8
2.3 Endringsprosesser .....	10
2.4 Opptiningsfasen .....	11
2.5 Gjennomføringsfasen .....	11
2.5.1 Endringsrommet som kraftfelt .....	11
2.5.2 Endringsstrategi .....	12
2.5.3 Håndtering av motstand i endringsrommet .....	14
2.6 Teoretisk sammendrag .....	15
3.0 Metode .....	16
3.1 Forskningsstrategi .....	16
3.2 Utvalg og rekruttering av informanter .....	18
3.3 Utforming av intervjuguide .....	20
3.4 Gjennomføring av intervju .....	21
3.5 Analyse av datamaterialet .....	22
3.6 Forskningsetiske vurderinger .....	23
3.6.1 Meldeplikt .....	23
3.6.2 Informert samtykke .....	23
3.7 Forskningens kvalitet .....	24
3.7.1 Pålitelighet .....	24
3.7.2 Gyldighet .....	24
3.7.3 Overførbarhet .....	25
4.0 Endringsagenters handling i opptiningsfasen .....	26
4.1 Bakgrunnen for aktivitetsbasert arbeidsform .....	26
4.2 Endringsagenters endringsrom .....	29
4.3 Endringsagenters oppgaver i endringsrommet .....	32
5.0 Endringsagenters handling i gjennomføringsfasen .....	36
5.1 Endringsrommet som kraftfelt .....	36
5.2 Endringsagenters strategi .....	39
5.3 Endringsagenters erfaringer med motstand .....	43
6.0 Oppsummerende analyse og konklusjon .....	46
6.1 Hva erfarer endringsagenter omkring egne oppgaver ved innføring av ny arbeidsform? .....	47
6.2 Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg omkring endringsstrategi i endringsprosessen? .....	48
6.3 Hvilke erfaringer har endringsagenter med motstand for endring av arbeidsform? .....	48
6.4 Kan studiens funn overføres til andre situasjoner? .....	49

6.5 Tema for videre forskning.....	50
<b>Litteraturliste</b> .....	51
Vedlegg .....	53
Vedlegg 1: Søknad om tillatelse til å forske på egen arbeidsplass og svar .....	53
Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema.....	55
Vedlegg 3: Intervjuguide fag-, kontor og seksjonsleder .....	59
Vedlegg 4: Intervjuguide fagleder rådhusprosjekt .....	62
Vedlegg 5: Tilbakemelding fra NSD, Norsk Senter for Forskningsdata .....	64

## **1.0 Innledning**

Tema for denne oppgaven er endringsledelse. Hensikten med studien er å undersøke ledelse av endring med innføring av aktivitetsbasert arbeidsform i Bodø rådhus som case. I et samfunn i stadig endring er kompetanse på endringsledelse viktig for alle organisasjoner. Hennestad og Røvik (2017, s. 103) hevder at all ledelse ikke er endringsledelse. Det eksisterer et skille mellom ledelse i endring og av endring, eller endringsledelse. Ledelse av endring viser til å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess og handler om virkeliggjøring (Hennestad og Røvik, 2017, s. 136). Ideer og planer for nye måter å arbeide på, ny organisasjonsvirkelighet, skal bli organisasjonspraksis. Enten fordi det er strategisk ønskelig, eller nødvendig på grunn av endringer rundt oss.

Ledelse er et sentralt element i organisering av arbeid. Det finnes mye forskning og litteratur om ledelse, men Vie (2012) hevder at det finnes få studier av lederarbeid i Norge. Han identifiserer to studier som belyser hva norske ledere gjør. Den ene studien av Vie (2010) har observert linjeledere i forsknings- og utviklingsavdelinger, mens den andre studien av Samdal og Palm (2008) har sett på tidsbruken til fabrikkereiere. Jeg ønsker at min studie kan bidra til en bedre forståelse av lederarbeid. Oppgaven vil handle om hvordan endringsledere erfarer endringskrefter og motkrefter som oppstår i endringsrommet; gapet mellom nåsituasjon og fremtidig ønsket situasjon. Jeg undrer meg over hva disse lederne gjør når de skal lede endring. Målet med oppgaven er å vinne innsikt av betydning for lederarbeid og endringsledelse.

### ***1.1 Aktualisering av tema***

At norsk arbeidsliv er i transformasjon gjenspeiles også i endret arbeidsplassarkitektur. Det tradisjonelle skillet mellom cellekontor og åpne kontorlandskap er for lengst utfordret og utvidet av nye ideer og planløsninger, som det aktivitetsbaserte kontoret. I media har åpne kontorlandskap høstet stor kritikk som en ideologi som ikke fungerer (Fjeldstad, 2020). Tidligere studier peker på at åpne kontorlandskap er skadelige for arbeidsmiljøet, fører til økt sykefravær og mindre effektivitet (stami.no). Forskningen peker på at virkelighetsbildet kan være noe mer nyansert (Skogland og Skjæveland, 2017). Selv med mye negativ omtale i media, er det også noen som mener at skreddersydde åpne landskap og aktivitetsbaserte arbeidsplasser er vår tids store og internasjonale kontortrend (Bakke og Fostervold, 2017). Baldry og Barnes (2012) skriver at på arbeidsplasser der medarbeidere jobber kreativt og der samarbeid er en viktig faktor for få gjort arbeidet, kan åpne kontorlandskap passe godt.

Vår samtid preges av moderne idestrømmer om hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes. Min interesse for endringsledelse ved innføring av aktivitetsbasert arbeidsform i et åpent kontorlandskap springer ut fra min egen arbeidshverdag som HR-rådgiver i Bodø rådhus. Oppgaven handler om endringsledelse innenfor en organisasjon hvor det er ytrestyrte krefter som er drivkraft til endringen. En kommune er en folkestyrt organisasjon som skal levere og utvikle tjenester i samspillet mellom politikk og administrasjon (KS.no). Det kan være politiske føringer og administrative beslutninger som tvinger organisasjonen til å måtte gå inn i planlagte endringsprosesser. Slike ytrestyrte drivkrefter til endring er planlagte, fordi det forutsetter interne endringsinitiativ. Noen i organisasjonen har oppfattet ytre drivkrefter og ser et endringsbehov (Hennestad og Revang, 2017, s. 90). I denne studien kalles disse lederne endringsagenter. Studien handler videre om kontekstualisering. Det vil si hvordan en populær oppskrift om et arbeidsplasskonsept forsøkes brakt fra sin idèform og materialisert i rutiner, aktiviteter og arbeidsformer i en ny kontekst (Røvik, 2007). Jeg vil undersøke ledelse av endringsprosesser som er drevet fram fra endringsagenters perspektiv gjennom å undersøke endringsagenters erfaringer i forbindelse med innføring av ny arbeidsform i Bodø rådhus.

## ***1.2 Ny arbeidsform i rådhuset***

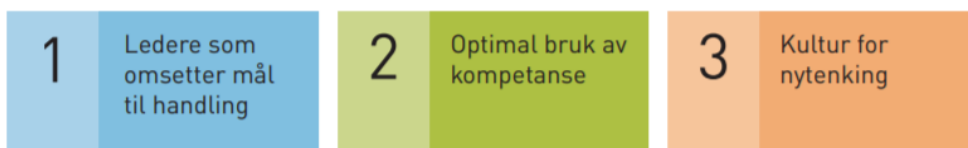
Tema på oppgaven er endringsledelse og i det følgende vil arbeidsplasskonseptet og kommunens HR-strategi beskrives for å gi leser bakgrunnskunnskap for problemstillingen i studien. Rådhuset i Bodø ble i perioden 2016 til 2019 totalrenovert. Tidligere var kommunes administrasjon lokalisert på ulike bygg på ulike steder rundt om i byen, som betyr at kommunens drift både var lite publikumsvennlig og lite rasjonell. Dette er bakgrunnen for at bystyret i sak 15/60 (bodo.kommune.no) vedtok at kommunenes administrasjon skulle samlokaliseres i ett nytt rådhus. En slik samordning skulle gi nye synergier og samhandlingsgevinster. Dermed ble det satt i gang et prosjekt om nytt rådhus som ble kalt rådhusprosjektet (radhus.bodo.kommune.no). Rådhusprosjektets bærende ide var at det gamle rådhuset var en viktig del av Bodøs identitet og hadde stor verdi for lokalsamfunnet. Og for tidene som kom, ønsket rådhusprosjektet at det nye rådhuset med omkring 370 medarbeidere skulle være en effektiv utviklingsmotor for Bodø som hovedstad i nord.

Rådhusprosjektet var forankret i administrasjonsavdelingen og var linken mellom mål, arbeidsform og bygget (radhus.bodo.kommune.no). Prosjektets mål var å bidra til god arbeidsform i det nye rådhuset, samt å forberede organisasjonen på nye muligheter i det nye bygget. Rådhusprosjektet arrangerte lederprogram, ulike verksted og workshops for medarbeidere og endringsagenter. Ved valg av arbeidsplasskonsept var føringer for



rådhusprosjektet at ingen har eget kontor, heller ikke ledere. Rådhusets ansatte har en fast base i en etasje tilhørende egen avdeling. Sentralt i aktivitetsbasert arbeidsform er at det er arbeidets art og innhold som skal styre hvor ledere og medarbeidere velger å arbeide (solsia.bodo.kommune.no). I basen er arbeidsplasser etablert som aktivitetsplasser med «free seating» og «clean desk» prinsipper som understøtter medarbeiderne i ulike aktiviteter gjennom arbeidsdagen.

Den nye arbeidsformen med aktivitetsbasert arbeid bygger på kommunesektorens organisasjon sin visjon «Skodd for framtida» (KS.no). Visjonen trekker frem globalisering, demografi, individualisering og teknologi som drivkrefter for endring. Større mobilitet, fleksibilitet og individuell frihet er ifølge visjonen gode medarbeidere forfekter. Disse drivkreftene griper inn i og påvirker våre arbeidsprosesser, og bidrar til at ansatte kan løse sine oppgaver på nye måter og med nye arbeidsformer (Hennestad og Revang, 2017, s. 42). Denne studien handler om hvilke erfaringer endringsagenter i Bodø kommune gjør seg ved innføring av en arbeidsform tuftet på å møte drivkreftenes utfordringer. Bodø kommunes HR-strategi (bodo.kommune.no) slår fast at kommunen skal være en moderne kompetanseorganisasjon og kulturen skal preges av nysgjerrighet, raushet og fleksibilitet. Strategien viser til tre mål som kan ha betydning for ledelse av endring av arbeidsform:



Det første målet handler om å skape resultater gjennom andre. Ledere i Bodø kommune skal vise godt lederskap ved å vise mot, retning og sette mål. De skal legge til rette for medarbeiderskap der tillit, mestring og selvbestemmelse er sentrale faktorer. Det andre målet handler om at god tjenesteproduksjon og kommunens omdømme er avhengig av at medarbeideres kompetanse brukes på best mulig måte. Medarbeiderne skal være fleksible, endringsdyktige og samhandle godt for å løse oppgaven på best måte. I det tredje målet settes kultur for nyskaping på dagsorden. For å levere gode tjenester i tråd med samfunnsutviklingen må medarbeidere lete etter nye måter å løse oppgavene på.

### ***1.3 Problemstilling***

Mye er sagt om at endring er komplekst og stiller store krav til ledelse. Ledelse av endring, endringsledelse i endringsrommet, er utfordrende og vanskelig. Og det er på en måte allmenn kunnskap at den ofte underleverer eller feiler. I litteraturen har det vært lite oppmerksomhet

rettet mot selve endringssituasjonen (Hennestad, 2009). For hva fordres av ledere i selve endringsrommet? Skaper endringsprosessen spesielle utfordringer for ledere som er av avgjørende betydning for oversettingen og implementering av en organisasjonsidè i en ny kontekst? På bakgrunn av redegjørelse om endringsledelse som tema, og innføring av ny arbeidsform i Bodø rådhus som case, har jeg valgt følgende problemstilling:

***Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg ved innføring av ny arbeidsform?***

En endringssituasjon er den situasjon som oppstår når en planlegger større organisasjonsendringer, for så går i gang med tiltak for å realisere den ønskede framtid (Hennestad og Revang, 2017, s. 133). Det er i denne endringssituasjonen, endringsrommet, denne oppgaven skal omhandle. Jeg ønsker å undersøke hvordan prosessen ledes for å komme fra nåværende til fremtidig ønsket situasjon. Endringsrommet kan være preget av drivkrefter som presser for endring, og motkrefter som presser mot endring. Jeg søker å finne svar på hvordan endringsagenter opplever endringsrommet som et kraftfelt. Hva erfarer og opplever endringsagentene som hemmere og hva er fremmere i endringsprosessen? Hvilke oppgaver opplever endringsagentene at de har? Jeg vil undersøke hvilke erfaringer endringsagenter har med å vise mot, retning og sette mål. Dette leder frem til studiens første forskningsspørsmål:

***1. Hva erfarer endringsagenter omkring egne oppgaver i endringsprosessen ved innføring av ny arbeidsform?***

Studiens andre forskningsspørsmål retter seg mot hvordan endringsagenter opplever strategien i endringsrommet, dette gapet mellom nåsituasjonen og fremtidig ønsket situasjon, som fordrer endringsledelse. Jeg stiller spørsmål om strategien er preget av en top-down eller en bottom-up prosess. I endringslitteraturen blir bred involvering av medarbeidere sett på som en viktig forutsetning for å lykkes. Her blir ofte ledelse nedenfra og opp trukket frem som den mest gunstige strategien, særlig med tanke på eierskap til prosessen og videre forankring i organisasjonen. Jeg ønsker å undersøke hvordan slike prosesser fortoner seg for endringsagenter og derfor er oppgavens andre forskningsspørsmål:

***2. Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg rundt endringsstrategi i endringsprosessen?***

Studiens tredje forskningsspørsmål omhandler endringsagenters håndtering av motstand, som litteraturen viser til gjerne oppstår ved endringsprosesser. Jeg vil undersøke hvordan motstand er erfart og arbeidet med, og om den entydig ble ansett som negativ og klassifisert som en hemmer for innføring av ny arbeidsform. Det siste forskningsspørsmålet er:

### ***3. Hvilke erfaringer har endringsagenter med motstand for endring av arbeidsform?***

Med studiens forskningsspørsmål har jeg fokus på hvordan kommunale ledere i Bodø rådhus forstår, leder og håndterer en endringssituasjon som innføring av aktivitetsbasert arbeidsform representerer. Jeg har forventninger til at studiens funn kan peke på erfaringer som kan bidra til å sette endringsagenter i fremtiden bedre i stand til å handle i en endringssituasjon. Videre at endringsagentene har opplevelse og erfaring av å ha hatt en vesentlig rolle ved innføringen av nytt arbeidsplasskonsept.

#### ***1.4 Avgrensninger***

Jeg har valgt å undersøke mellomledere som jeg velger å kalle endringsagenter i studien. Jeg legger til grunn for det videre arbeidet i oppgaven at endringen av arbeidsform er styrt og planlagt endring. I denne studien vil jeg ikke ta stilling til om, eller i hvilken grad, endring av arbeidsform har vært vellykket eller om endringen har ført til noen gevinst i form av økt samhandling, bedre tjenesteproduksjon eller økonomi. Studien vil ha fokus på å forstå og betrakte endringsagenten i endringsprosessen ved innføring av nytt arbeidsplasskonsept. Med erfaring mener jeg den kunnskap, eller viten, endringsagenter får gjennom egne opplevelser. Studien har som mål å bidra til økt forståelse for endringsagenters arbeid. Dette skal jeg gjøre ved å intervjuer endringsagenter og analysere deres erfaringer mot et teoretisk rammeverk.

#### ***1.5 Oppgavens struktur***

Oppgaven er delt inn i seks kapitler; innledning, teori, metode, presentasjon av funn og analyse over to kapitler og til sist en avsluttende drøfting med konklusjon.

Innledningsvis har jeg aktualisert tema og vist til bakgrunnen for innføring av ny arbeidsform i rådhuset. Innholdet i arbeidsplasskonseptet er beskrevet, samt hvilke fysiske og immaterielle endringer aktivitetsbasert arbeidsform medfører i arbeidshverdagen.

I kapittel to drøftes teorier rundt endringsledelse i endringsprosesser, strategier og håndtering av motstand. I kapittel tre beskrives studiens metodevalg. Kapittelet fire og fem presenterer resultatet av datainnsamlingen og analyse i seks tema. I kapittel seks ligger en avsluttende drøfting av empiri og teori knyttet til studiens forskningsspørsmål og en konklusjon.

## **2.0 Teoretisk forankring**

Jeg har valgt å bruke et utvalg av tidligere forskning og litteratur som jeg mener er relevant gitt studiens problemstilling. Teorien blir presentert i fem deler og omhandler endringsteori, translasjonsteori, endringsprosesser, endringsstrategi og håndtering av motstand. Tema endringsledelse med forankring i endringsrommet, modeller, faser og strategier for endringsprosesser vil bli gjort rede for. Den bærende teoretiske rammen for oppgaven vil presenteres gjennom Lewins (1951) teori om endringsprosessen som kraftfelt og tre-fasemodell. Translasjonsteori med fokus på oversetters oppgaver og kompetanse i kontekstualisering av et arbeidsplasskonsept blir presentert. Jeg velger å omtale to endringsstrategier som gjør seg gjeldende i endringsledelse; en hard top-down og en myk bottom-up strategi; kalt strategi E og strategi O. Avslutningsvis vil teori om typer, årsaker og håndtering av motstand bli presentert. Studien handler om å forstå hva endringsagenter gjør. Mitt ønske med undersøkelsen er slik å bidra til forståelse av faktisk lederarbeid, slik jeg innledningsvis viste til at Vie (2012) kritiserer det finnes få studier av i Norge.

### **2.1 Hva er endring?**

Tema for oppgaven er endringsledelse. Endringstakten i samfunnet er økende og finner sted i alle organisasjoner (Hennestad og Revang, 2017, s. 14). Jeg vil undersøke hvordan de som har fått ansvaret for å lede endringen av arbeidsform har jobbet med innføringen. Det finnes mange ulike definisjoner av endring og jeg velger å vise til Jacobsen sin definisjon: «Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.» (2018, s. 17). Jeg vil i denne studien undersøke hvilke føringer som ligger bak endringen av arbeidsform. Det skilles mellom proaktiv og reaktiv endring (Jacobsen og Thorsvik, 2018, s. 390). En reaktiv endring finner sted etter at det er oppstått noe som organisasjonen må ta hensyn til og tilpasse seg, mens en proaktiv endring viser til at organisasjonen evner å handle før den blir tvunget til det.

I denne studien vil jeg undersøke om overgangen til ny arbeidsform innebærer en radikal, revolusjonær eller inkrementell endring. Jacobsen og Thorsvik hevder at «En endring har funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt» (2014, s. 385). Det må foreligge en empirisk observasjon av en forskjell av noe ved minst to ulike tidspunkt; før og etter. Jo større forskjellen i observert fenomen, type eller form ved noe er ved slutt-tidspunktet, jo større er også endringen. Å si at organisasjoner endres ved å gå fra en tilstand til en annen blir en nokså generell beskrivelse av endringer. En presisering av innholdet i endringen, altså beskrive hva slags trekk som er forskjellig på de ulike tidspunkt, er

nødvendig (Jacobsen og Thorsvik 2014, s. 386). Det kan være endring av teknologi, systemer og prosedyrer som innebærer at en organisasjon kan finne nye måter å utføre eksisterende oppgaver på. Endringer kan deles inn i radikal og inkrementell endring etter hvilket omfang den varierer i (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 386). Radikal endring innebærer et klart brudd med tidligere praksis, mens inkrementell endring skjer ved at organisasjonen forbedrer og bygger på det man allerede har på en stegvis måte. Burke (2013) hevder at for å lykkes med implementering av revolusjonære endringer, er man avhengig av at endringsbehov oppfattes og at hele organisasjonen involveres og tar del i endringen. Årsaken og motivet for endringen må kommuniseres godt, og på en riktig måte.

## ***2.2 Endringsagenter***

Organisasjoner antas å være noe som kan styres og endres av ledelsen. Planlagt og styrt endring bygger på at mennesker handler med intensjon og rasjonalitet for å nå bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 387). Ifølge Jacobsen (2018, s. 47) vil det alltid være en eller flere aktører som starter endringsprosesser ved å fange opp signaler som antyder at endring er nødvendig og omformer dem i konkrete endringsprosesser. Men ledelse av endring trenger ikke nødvendigvis utføres av den formelle lederen. Den kan utføres av sentrale aktører i organisasjonen, som jeg i denne studien kaller endringsagenter. Endringsagenter er aktører som effektivt kan bremse eller tilskynde det toppledelsen vil ha gjennomført, iverksetter endringene i praksis og som jobber tettest på medarbeidere med endringene som skal drives fram (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 387). Endringsagenters hovedoppgave er å arbeide med å drive fram kraft i endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 47). Når endringstiltak i en organisasjon iverksettes oppstår en spesiell situasjon hvor det ikke lenger bare skal være søkelys på drift og mindre prosjekter med forbedring, men samtidig arbeides med nye mønstre for hvordan dette skal gjøres (Hennestad og Revang, 2017). Den formelle lederen er likevel en sentral deltager og uten ledelsen på laget vil det skape utfordringer å drive frem endringer (Jacobsen, 2018, s. 177). Gjennom sin synlige posisjon vil den formelle lederen ha mulighet til å vise vei og stå frem som et godt forbilde. På bakgrunn av dette har jeg valgt ut informanter som ikke er toppledere i rådhuset. Jeg har valgt de lederne som har fått ansvaret for å lede innføring av ny arbeidsform og som vil bli endringsagentene i studien.

### ***2.2.1 Endringsledelse***

Hennestad og Revang (2017, s. 92) reserverer begrepet endringsledelse for å betegne planlagt og styrt endring av organisasjoner. De forstår endringsledelse først og fremst som implementering, og viser til prosessen som skaper en ny organisasjonsvirkelighet (2017, s.

13). Når dette legges til grunn stilles det store forventninger til endringsledelse gjennom endringsagenter med kompetanse til å igangsette, lede og gjennomføre en endringsprosess. Endringsledelse består i å lede prosessen fra ideer og planer om hvordan organisasjonen skal fungere i fremtiden, til å gjøre det i praksis (Hennestad, 2002). Endringsledelse handler i min studie om å endre væremåter og tankegods som gjør at ny arbeidsform tas i bruk. Derfor er kjernen i endringsledelse alle aktiviteter endringsagenter gjør for implementering av nye ideer slik at de blir virksomme i arbeidshverdagen (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 388).

Uansett hva slags innhold endringen har, kan endring av organisasjoner sees på som en spesiell type overgang. Hennestad og Revang (2017, s. 92) viser til Beckhard og Harris (1987) som hevder at perioden av endringstilstand er kritisk fordi det er i denne perioden kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres. Det er ledelsen av endringstilstanden som er avgjørende for hvordan organisasjonen fungerer når endringstiltakene er gjennomført. Med denne betraktningen av endringsprosessen må tre forhold være ivaretatt (Hennestad og Revang, 2017, s. 93). For det første må organisasjonen ha et ønske om å være annerledes enn i dag. For det andre må organisasjonen gjøre noe for å få dette til, ellers blir utviklingen overlatt til tilfeldigheter. For det tredje må organisasjonen praktisere endringsledelse og fokusere på perioden der organisasjonen skal realisere den ønskede fremtid. Endringsledere i mitt case er mellomledere som deltok i rådhusprosjektet og studien vil undersøke disse tre forhold for å forstå hvordan endringsagentene ledet endringsarbeidet.

### ***2.2.2 Translasjonsteori***

I følge Røvik (2007) handler translasjon om at en organisasjonside forsøkes tatt inn i og tatt i bruk i en etablert organisasjon. Målet er å overføre kunnskap fra en kilde til bestemte mål for å kunne forbedre visse praksiser eller resultater (2007, s. 56). Innføring av et nytt arbeidsplasskonsept er endring i form av en ide og visjon. I studies første forskningsspørsmål vil jeg undersøke endringsagenters erfaringer omkring egne oppgaver i endringsprosessen ved innføring av ny arbeidsform. Røvik bruker benevnelsen translatør om endringsledere som oversettere av ideer, som jeg i denne studien kaller endringsagenter. Translasjonsteori åpner for innsikt om at siden det som overføres er representasjoner og ideer, er det dermed noe som er langt mer omformbart enn fysiske objekter (Røvik, 2007).

Røvik (2007, s. 307) viser til tre omformingsmoduser som endringsagenter har i endringsprosessen; kopiering, modifisering og omvandling. Modusene fører respektivt til ingen eller svak omforming til betydelig omforming av det som oversettes. Jeg vil undersøke

endringsagenters erfaringer og deres oppgave ved innføring av nytt arbeidsplasskonsept, derfor vil jeg kort beskrive modusene. Oversettelsesmodusen kopiering består i å forsøke å gjenskape og gjengi så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster (Røvik, 2007, s. 308). I mitt case har toppledelsen bestemt at medarbeiderne i rådhuset skal endre arbeidsplasskonsept. Røvik viser til hovedsakelig to grunner hvorfor kopieringsmodus adopteres. For det første er det et økonomisk argument basert på at organisasjoner blir tvunget til å imitere og gjenskape andre organisasjoners innovasjoner for å ekspandere og overleve. For det andre kan en kopierende modus bli adoptert på bakgrunn prestasjoner og de som kopierer mest presis og nøyaktig har større sjanser til å overleve, enn de som er mer unøyaktige med kopieringen.

I min studie skal jeg undersøke om endringen innebærer et klart brudd med tidligere praksis og hvilken omformingsmodus endringsagentene har benyttet. I følge Røvik (2007, s. 311) karakteriseres modifieringsmodus av endringsagenters bevissthet omkring utfordringene med å være tro mot det opprinnelige når det skal tilpasses en ny organisasjons kontekst. Modifieringsmodus anvendes dermed i tilfeller der det tillates en viss tilpasning av det som skal oversettes og det kommer til uttrykk gjennom oversettelsesreglene addering og fratrekking (Røvik, 2007). Addering innebærer at det legges til noen elementer til praksisen når den overføres. Motsatt handler fratrekking om å fjerne, utelate eller dempe elementer som finnes i en kontekst når den overføres til mottakerorganisasjonen.

Jeg vil undersøke om det er mulig for endringsagentene å skape lokal innovasjon i mitt case. Omvandlet modus innebærer en grunnleggende endring av praksis. Den fremstår gjerne som en lokal innovasjon, snarere enn en representasjon av en bestemt praksis (Røvik, 2007, s. 315). Endringsagenter bruker andre praksiser mer som inspirasjon og intensjon. Røvik (2007) hevder at translatoormodus er en nøkkelfaktor for å forstå rollen og potensialet for oversettelser. Endringsagenters bruk av modus vil uavhengig om den blir slavisk fulgt eller bevisst valgt, være avgjørende for om den ønskede praksisen blir kopiert, modifisert eller radikalt omvandlet. Modus vil dermed ha betydning for utfallet av endringsprosessen.

I denne studien vil jeg undersøke endringsagenters erfaringer med egen kompetanse ved innføring av nytt arbeidsplasskonsept for å besvare problemstillingen. Røvik (2007, s. 320) hevder at til tross for at endringsagenter er en kritisk ressurs for å lykkes med ideoverføring mellom organisasjoner, er forskning på kompetansen til endringsagenter oversett og vanskjøttet. Røvik viser til den gode oversetterens fire kompetansedyder; den kunnskapsrike,

den modige, den tålmodige og den sterke (Røvik, 2007 s. 325-337). Translatørkompetansen til endringsagentene viser til deres evne til å lage gode eller dårlige oversettelser.

### **2.3 Endringsprosesser**

Endringsledelse handler om hvilke handlinger endringsagenter utøver for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring. I det følgende vil Lewins (1951) tre-fase modell slik den er fremstilt i Jacobsen (2018, s. 178-194) og Hennestad og Revang (2017, s. 201- 209) drøftes. I mitt case har ikke endringsprosessen vart så lenge at den siste fasen kan studeres. Jeg vurderer derfor at deler av modellen er relevant for å belyse studiens forskningsspørsmål, dermed vil kun de to første fasene undersøkes.

Lewin (1951) hevder i sin modell at skal endringsagenter lykkes med en transformasjon fra nå-situasjon til en ny og ønsket situasjon, fordres forandring i dypstrukturen av organisasjonen. Endringen må være planlagt, styrt og går igjennom ulike faser. Disse fasene blir kalt unfreeze, move, refreeze (opptining, gjennomføring og stabilisere) (Hennestad og Revang, 2017, s. 201). Opptining av nåværende situasjon innebærer kommunikasjon og samhandling, felles begrepsbruk og forståelse av argumenter til partene (Jacobsen 2018, s. 180). Gjennomføring omhandler identifisering av status, beskrivelse av alternativer, læringsprosesser og endring mot valgt situasjon (Jacobsen 2018, s. 194). Den siste fasen med stabilisering er som nevnt ikke relevant i min studie. Fasene kan sammenfalles med Beckhard og Harris (1987) periode for endringstilstand. Ledelse er en viktig faktor både før endringsprosessen tiltar, med tanke på forberedelser, og i selve endringsprosessen, der eksisterende forhold blir byttet ut med nye. Endringsagenters lederutfordringer i fasene kan ifølge Jacobsen beskrives rundt to forhold:

«Hvordan skape et klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever som er viktig, riktig og godt å endre seg (opptining).? Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgang fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand (bevegelse)»? (2018, s. 180).

I Lewin sin (1951) teori kan opptining- og gjennomføringsfasen holdes fra hverandre. I praksis henger fasene som oftest sammen, og det kan være vanskelig å kunne klare og sette et klart skille mellom dem (Jacobsen, 2014, s. 180). For å drøfte studiens forskningsspørsmål vil jeg nærmere beskrive endringsagenters utfordringer i de to fasene, for å forstå deres erfaringer om hva er hemmere og fremmere i endringsrommet. I det følgende vil opptiningsfasen bli



nærmere belyst. Gjennomføringsfasen belyses gjennom endringsrommet som kraftfelt, endringsstrategi og håndtering av motstand.

## **2.4 Opptiningsfasen**

Opptiningsfasen kan beskrives med at utøvelse av ledelse er av helt sentral betydning for å starte endringsprosessen og gi den bevegelse. Endringsagenter bør skape en oppfatning av et behov for at endringen er viktig, god og riktig (Jacobsen, 2018, s. 181). Hva konsekvensene ved å ikke endre seg er knyttet til *viktig*. *God* henviser til at det må skapes en oppfatning hos medarbeiderne at endringen er en forbedring av dagens situasjon og at tiltakene sees på som gode. *Riktig* innebærer at medarbeiderne har en opplevelse av at endringen representerer en løsning på de ulike utfordringene organisasjonen står ovenfor. De tre nevnte elementer, *viktig, god og riktig* skal skape en felles forståelse om endring i organisasjonen. Meningsskaping handler om å skape mening i en ny virkelighet slik den opplevdes før endringen inntraff (Weick, 1995). Jeg vil i denne studien undersøke hvordan endringsagenter fortolker, forteller og formidler endringen av arbeidsform. I følge Jacobsen (2018, s. 187) handler meningsskaping om to forhold. Det første er en fortolkning av historien om hva som har vært og hvordan kan vi gjort det. Det andre er å lage en fortelling av framtiden ved å skape en visjon over ønsket framtid. Det er videre viktig å vite hvordan medarbeiderne kommer seg dit og hvordan budskapet formidles.

Endringsagentene kan formidle budskapet på to måter; gjennom språk og gjennom handling. Jacobsen (2018, s.189) understreker viktigheten av at endringsideene kommuniseres i mange kanaler over lengre tid, og at det vil ha liten virkning hvis endringsideene formidles kun til deler av og ikke til hele organisasjonen. Omfattende forskning har vist at endringsagenter spiller en helt sentral rolle i å skape klarhet for endring (Jacobsen 2018, s. 47). Jeg vil derfor undersøke hvordan endringsagentene har ledet arbeidet med å skape ny mening i endringsprosessen.

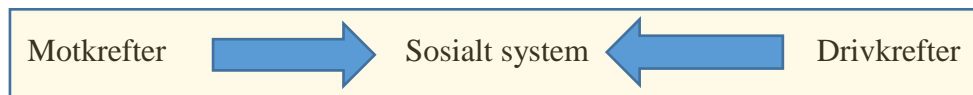
## **2.5 Gjennomføringsfasen**

Gjennomføringsfasen handler om endringsagenters arbeid med å få medarbeiderne i organisasjonen til å endre adferd, måten de samhandler på og måten de handler på (Jacobsen 2018, s. 194). Jeg vil derfor videre i studien vise til teori om endringsrommet som kraftfelt, endringsstrategier og håndtering av motstand.

### **2.5.1 Endringsrommet som kraftfelt**

Sentralt hos Lewin (1951) er utgangspunktet om at alle individer og sosiale systemer har sterke tendenser til å søke mot forutsigbarhet og stabilitet. Samtidig hevder Lewin at systemer

endrer seg og at endring er mulig å skape. Med dette som grunnlag utviklet Lewin teorien om det «sosiale kraftfelt» (Hennestad og Revang, 2017, s. 151). I et fenomen som endring finnes det både drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter ses på for fremmere som påskynder endringer, mens motkrefter sees på som hemmere og retter seg mot å opprettholde stabilitet. Tegningen viser motkrefter og drivkrefter av ulik styrke som en organisasjon står ovenfor:



Grunnleggende i teorien om Lewins kraftfelt står ideen om at for å skape en endring, må endringsagenter forsøke å gjøre drivkreftene større enn motkreftene. Enten ved å dempe de krefter som trekker mot stabilitet, eller forsterke de krefter som trekker mot endring (Jacobsen, 2018, s. 179). Selve endringsfasen blir derfor sett på som et kraftfelt, altså et metaforisk bilde på rommet hvor endringskampen utspiller seg (Hennestad og Revang, 2017, s. 151; Jacobsen, 2018, s. 178). Og hvorvidt den planlagte endringen blir til avhenger av forholdet mellom endringskreftene og de etablerte og konserverende kreftene. I det videre følger to strategier for endringsagenter med ulik tilnærming til involvering av medarbeidere i kraftfeltet som endringsrommet presenterer.

### **2.5.2 Endringsstrategi**

Litteraturen peker på flere forhold som er spesielt viktig for at endringsagenter skal lykkes i endringsrommet. I studiens andre forskningsspørsmål vil jeg undersøke hvilke erfaringer endringsagenter har med endringsstrategi i endringsprosessen. Jacobsen (2018, s. 145) viser til to forhold som må være tilfredsstillt for å gjennomføre en planlagt endring. Det første er at riktig endringsstrategi er valgt, det vil si endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den type endring organisasjonen har som intensjon å gjennomføre. Det andre er at endringen ledes på riktig måte og at ledelsesformen som utøves passer til konteksten og endringsprosessen (Jacobsen 2018, s. 146). Jeg vil undersøke hva som er drivkrefter og motkrefter ved valgt endringsstrategi i endringsrommet som kraftfelt, og hva det kan ha å bety for hvordan endringsagenter opplever sin lederoppgave.

Jacobsen (2018, s. 146) diskuterer to ulike strategier for å innføre planlagte endringer; E og O. Disse strategier er nært knyttet til endringsprosesser og endringsledelse, og dermed sees de på som vesentlig for min oppgave. E står for economic, fordi strategien har som mål å skape økonomisk vekst (2018, s. 147). Strategien er i hovedsak drevet frem av toppledelsen og har således en top-down tilnærming med en instruerende og kommanderende ledelse (2018, s. 148). Ledelsen har erkjent et behov for endring og utarbeider løsninger som de implementerer

i organisasjonen (2018, s. 150). Beslutning om løsning er tatt på forhånd før involvering av medarbeideres er iverksatt og medarbeiderens medvirkning blir dermed ansett som et pliktlop.

O står for organization og er ifølge Jacobsen (2018, s. 147) basert på de menneskelige ressursene som er tilgjengelig i endringsrommet. Strategien er et forsøk på å skape oppslutning og engasjement rundt organisasjonens utfordringer. Fokuset er ikke på endring som en engangshendelse, men som en utvikling i en kontinuerlig og interaktiv prosess (2018, s. 160). Strategien har en bottom up tilnærming, ved at det ikke er toppledelsen som utvikler og gjennomfører endringer, men det legges vekt på at endringsagenter klarer å skape engasjement blant medarbeidere (2018, s. 164). For å skape endring må endringsagenter sørge for at medarbeidere ønsker å endre seg og har et mål om å oppnå endring. Involvering og deltagelse av medarbeidere sees på som en organisk prosess, som med delegering og støttende ledelse vil sørge for at medarbeiderne utvikler løsninger som de får eierskap til (2018, s. 166).

Jacobsen hevder at organisasjonsendring er et slags kaos og at endringer til en viss grad kan styres (2018, s. 145). Et sentralt poeng hos Jacobsen (2018, s. 176) er at de to strategiene er egnet under ulike forhold. Tidsperspektivet er av betydning. Behovet for rask endring tilsier at strategi E er mest tidseffektiv fordi strategi O involverer medarbeidere i demokratiske prosesser rundt løsningsutvikling (2018, s. 174). Strategi O kan passe i endringssituasjoner der organisasjonen er mer opptatt av å endre hele organisasjonen gjennom demokratiske og eksperimenterende prosesser (2018, s. 175). Strategi O har til felles med translasjonsteori, at det er rom for endringsagenter å omforme endringsideen og påvirke endringen.

I motsetning til strategi E, peker Jacobsen (2018, s. 174) på at strategi O presenterer medarbeiderne som selve drivkraften i endringen. Målet i strategi O er organisasjonen som en lærende organisasjon i stadig utvikling (2018, s. 161). En lærende organisasjon forbedrer kontinuerlig sin evne til å tilpasse seg endringene i omgivelsene og skaper slik sin fremtid. Og for å skape en lærende organisasjon, er det av vesentlig betydning at endringsagentene derfor fokuserer på medarbeiderne; det er bare de som kan lære.

Endringsagenters endringsstrategi kan ha betydning for deres erfaring med og håndtering av motstand (Jacobsen og Thorsvik, 2014). I siste del av teorikapittelet vil jeg belyse relevant teori for studiens tredje forskningsspørsmål som undersøker hvilke erfaringer endringsagentene har med motstand for endring ved innføring av ny arbeidsform.

### ***2.5.3 Håndtering av motstand i endringsrommet***

Fenomenet motstand mot endring er studert gjennom en rekke forskningsarbeider. Det hevdes at den største faren for at endringsprosesser ikke lykkes er at endringsagenter ikke klarer å skape et opplevd behov for endring eller har klart å håndtere den motstanden som ofte oppstår mot endring (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 388). Det kan være at ikke alle medarbeidere er villige til å være med, eller ikke forstår hvorfor endringen er nødvendig. Amundsen og Kongsvik (2016, s. 47) lanserer begrepet «endringskynisme» som viser til medarbeidernes opplevelse av at det endres for endringens skyld, ikke for å forbedre situasjonen.

Den viktigste variabel for, og i, endring er mennesker (Hennestad og Revang, 2017, s. 183). Organisasjoner er sosiale systemer og noe mer enn summen av individer. Mennesker i samspill og samhandling skaper sosiale krefter og energi. Motstand mot endring blir dermed et uttrykk for organisatoriske krefter, i og med at det er samme type energi som gir motkraft og drivkraft (Hennestad og Revang, 2017, s. 184).

Motstand mot endring kan ikke vurderes som entydig negativt. Ved å undersøke motstandens logikk og form kan man ifølge Hennestad og Revang (2017) finne samhandlingsmønstre som skaper sammenheng i en organisasjon. På denne måten kan motstanden utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid. Motstanden kan i ulike kontekster få to utfall. På den ene siden kan motstanden blokkere og begrense endringsarbeidet. Motsatt kan motstanden hjelpe prosjekter å skyte fart, fordi motstanden gir konstruktiv retningsendring. Monsen (2015) hevder at for at ting skal gå fremover og utvikles, må det fokuseres på det som ikke fungerer. Motstand blir dermed et potensial til innovasjon og forbedring. Kritikken kan bli en drivkraft som gjør at gode endringsagenter, med translasjonskompetanse som kan knyttes til Røviks (2007, s. 325-337) kunnskapsrike, modige, tålmodige og sterke oversetter, finner nye løsninger for organisasjonen.

Litteraturen skiller mellom ulike barrierer mot endring (Hennestad og Revang, 2017, s. 184). Organisatoriske hinder mot endring kan være trusler mot eksisterende maktbalanse eller ha grobunn i tidligere mislykkede endringsforsøk. Hennestad og Revang (2017, s. 185) hevder at motstand er naturlig og mangfoldig. Amundsen og Kongsvik (2016, s. 90-91) viser til at menneskets behov for vekst og trygghet møtes i Lewins (1951) kraftfelt som to motstridende krefter. Trygghetsbehovene bidrar til å opprettholde nåsituasjonen, mens vekstbehovene bidrar til å skape endring.

Motstand kan oppstå på bakgrunn av ulike årsaker. Jeg vil i det følgende vise til relevante årsaker til motstand som kan ha betydning for hvordan endringsagenter leder arbeidet med endring av arbeidsform. Amundsen og Kongsvik (2016, s. 92) viser til at en årsak til motstand kan være grunnleggende frykt eller angst for det ukjente. Dette kan oppstå fordi medarbeiderne går fra en kjent til en ukjent arbeidsform. Redsel for det ukjente skaper i sin tur usikkerhet og angst. Motstand kan også skyldes forventningsbrudd, eller nærmere bestemt brudd på det Amundsen og Kongsvik kaller psykologiske kontrakter (2016, s. 93). En psykologisk kontrakt innebærer et sett av uskrevne forventninger mellom hvert av medlemmene i en organisasjon. Endringer i lønn, arbeidsoppgaver eller arbeidsformer hos medarbeidere som berøres kan bli betraktet som brudd på den psykologiske kontrakten.

Endringer som medfører at medarbeiderne mister noe av verdi kan ifølge Amundsen og Kongsvik (2016, s. 92) gi motstand som en naturlig konsekvens. Eksempelvis kan det være tap av trygghet, ved at medarbeiderne føler at de ikke har kontroll over endringen, eller hva som kommer til å skje i framtiden. De peker videre på at det kan også være tap av identitet, på grunn av uklarhet av rolle i en ny struktur, eller tap av tilhørighet ved at medarbeidere mister kontakt med tidligere kolleger eller ledere. Medarbeiderne kan oppleve endringer som en trussel mot sine godt etablerte vaner i arbeidshverdagen.

Amundsen og Kongsvik (2016, s. 95) hevder at motstand mot endring kan oppstå ut fra mangler i det som kalles endringsberedskap. Begrepet omhandler motivasjonen for endring i en organisasjon som en tilstand, som får betydning av om endringen får støtte eller ikke. De hevder at motstand vil være en lav endringsberedskap og innebærer at endringen ansees som unødvendig eller at det ikke er kapasitet til å gjennomføre endringen i organisasjonen. Videre ansees det at ledelsen ikke er forpliktet til og støtter endringen eller at endringen ikke ansees er fordelaktig for medarbeiderne som jobber i organisasjonen. Motstand betraktes her som en indikasjon på at opptiningsprosessen har vært mangelfull og fordi endringsagenter ikke har gjort en god nok jobb med å forberede medarbeiderne på den aktuelle endringen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 96). Endringsagenter spiller herved en helt sentral rolle i å redusere en slik usikkerhet og dermed styrke endringsberedskapen. Forberedelse forstås i denne sammenhengen som informasjon, deltagelse og samhandling.

## ***2.6 Teoretisk sammendrag***

På bakgrunn av teori som er presentert vil jeg i denne studien undersøke hvordan arbeidet med å innføre aktivitetsbasert arbeid er ledet. Jeg skal undersøke om endringen av arbeidsform innebærer en radikal, revolusjonær eller inkrementell endring. Endringsledelse

innebærer tre forhold som jeg skal studere; et ønske om endring, tiltak for å få dette til og at det er fokus på den perioden som organisasjonen skal realisere den ønskede fremtid. Jeg har valgt ut endringsagenter som har fått ansvar for å få ideen om et nytt arbeidsplasskonsept overført til praksis. Jeg vil undersøke om det ved innføring av ny arbeidsform ikke bare er fysiske ting ved utforming av arbeidsplassen som endres og om endringen også fordrer immaterielle endringer, som peker på nye samhandlingsformer som økt fleksibilitet og autonomi. For å forstå lederarbeidet vil jeg undersøke endringsagenten som oversetter og translator i et translasjonsperspektiv. I tråd med translasjonsteori vil jeg undersøke hvilke av de tre omformingsmodus kopiering, modifisering eller omvandling endringsagentene benytter. Jeg vil studere Lewins isklumpmetafor for endring, og undersøke modellens to første faser opptining og gjennomføring opp mot mitt case. Teori om endringsprosessen som kraftfelt ligger til grunn i studien for å forstå hvordan endringsagenter fortolker, forteller om og formidler endringen. Jeg vil undersøke om endringsagenters strategi har en strategi E eller strategi O tilnærming. Jeg vil også undersøke om motstand for endring av arbeidsform oppstår og hva årsakene til dette kan være. Endringsagenters håndtering av motstand vil bli studert for å forstå hvordan og hvorfor endringsagenter handler som de gjør i endringsrommet. I neste kapittel vil studiens metodiske tilnærming og valg av metode begrunnes og drøftes.

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metoden som ligger til grunn for å finne svar på problemstillingen i oppgaven: «*Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg ved innføring av ny arbeidsform?*». Hensikten med studien er å få frem holdbare data om endringsagenters erfaring med egne oppgaver i endringsprosessen, endringsstrategi og håndtering av motstand ved innføring av ny arbeidsform. Redegjørelse av metodevalget innebærer en gjennomgang av hva jeg har samlet inn av data, hvordan jeg har gått frem for å samlet den inn, og hvilke styrker og svakheter som kan løftes frem på bakgrunn av dette.

#### **3.1 Forskningsstrategi**

I denne studien er jeg ute etter å beskrive hva slags erfaringer ledere i kommunens rådhus hadde ved innføring av aktivitetsbasert arbeidsform i åpent kontorlandskap, for å forstå hvordan ledelse av denne prosessen artet seg. For å belyse problemstillingen har jeg derfor valgt et kvalitativt design. De tre forskningsstrategiene; induktiv, deduktiv og abduktiv strategi har ulik logisk tilnærming for å besvare forskningsspørsmål (Tjora, 2017). De tilbyr alternative start og konklusjonspunkt, samt forskjellige steg mellom disse punktene. Den induktive tilnærmingen til analyse innebærer å få tak i hvordan informantene konstruerer

verden rundt seg gjennom å oppdage tema, mønstre og kategorier i datamaterialet. Dette står i motsetning til en deduktiv tilnærming der data blir analysert ved hjelp av et forhåndsdefinert rammeverk (Nilsen, 2014, s. 14). Min studie kan sies å ligge nærmest en abduktiv forskningsstrategi som er en kombinasjon av disse to. Abduktiv strategi beveger seg fra empiri til teori, og fra teori til empiri (Tjora, 2017, s. 33). I min studie er søkelyset på endringsagenters egne opplevelser omkring ledelsen av innføringen av et nytt arbeidsplasskonsept. En abduktiv tilnærming starter fra empirien, men aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant, eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2017, s. 255). Årsaken til at jeg anser denne tilnærmingen mest passende er at jeg ønsker å utvikle kunnskap både gjennom det induktive (dybdeintervju) og det deduktive (om antagelser får støtte eller ikke i empiri). Min teoretiske forankring vil bidra til å gi perspektiver på hvordan intervjuer kan forstås, og analyse av intervjuene vil ha en sentral plass når det gjelder å utvikle ideer. Slik vil en abduktiv tilnærming være en kontinuerlig veksling mellom teori og empiri, der teori utvikles på grunnlag av dyptgående analyse.

Jeg viste i kapittel to til hvordan eksisterende litteratur, tidligere forskning og teori belyser endringsagenters rolle i endringsprosesser. Jeg har operasjonalisert problemstillingen i tre forskningsspørsmål, noe som gjør studiens problemstilling forskbar og anvendt. Mine forskningsspørsmål er fokuserte og fortolkningsbaserte ved at spørsmålene jeg stiller er beskrivende og noe jeg kan forvente å få svar på, og tema er godt snevret inn før undersøkelsen (Tjora, 2017, s. 17). Jeg vil undersøke hva slags erfaringer endringsagenter har ved innføring av ny arbeidsform og hvordan de opplever endringsprosessen, valgt strategi og håndtering av motstand. Jeg mener at mine forskningsspørsmål er avgrenset, fruktbare og relevante for endringsledelse som er studiens hovedtema.

En av de store utfordringene ved forskning generelt handler om hvordan det empiriske området skal avgrenses. Bruk av case er en utbredt form for avgrensing i kvalitative studier (Tjora, 2017, s. 41). En casestudie er en undersøkelse som gjøres i en situasjon som har en naturlig avgrensing, uavhengig av forskningsprosjektet. Jeg definerer denne oppgaven som en casestudie, fordi endringsagentene i kommunens rådhus hadde som oppgave å skape kraft i endringen av arbeidsform, uavhengig av min undersøkelse. Min casestudie tilnærmer seg verden der ute for å forstå og beskrive sosiale fenomener fra innsiden, fra informantens perspektiv (Nilsen, 2014, s. 13). Jeg har valgt intervjustudie som metode, fordi jeg har som mål å få frem informantenes erfaringer, tanker, meninger, kunnskap og opplevelse (Nilsen, 2014, s. 30). Jeg har videre valgt semistrukturert intervju, også kjent som dybdeintervju for

min undersøkelse (Tjora, 2017, s. 113). Jeg bruker dybdeintervju for å gå i dybden og til å forstå temaet endringsledelse gjennom informantenes opplevelser og erfaringer.

### **3.2 Utvalg og rekruttering av informanter**

Jeg velger å kalle forskningsdeltagerne informanter i studien, ettersom de kan gi meg informasjon ved at de reflekterer over egne og andres erfaringer, og deres møte med andres erfaringer. En kritisk fase i all forskning er prosessen med å velge ut individer som forskeren vil samle inn data om (Tjora, 2017, s. 41). Jeg arbeider selv på rådhuset og gjorde derfor noen grep. Etter at studiens problemstilling var ferdig formulert og operasjonalisert i tre forskningsspørsmål gjorde jeg et strategisk utvalg av informanter. Hovedregelen for et strategisk utvalg i kvalitative intervjustudier er at jeg velger informanter som av ulike grunner vil være kapable til å uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema (Tjora, 2017, s. 130). Før informantene ble forespurt om å delta i undersøkelsen søkte jeg tillatelse av assisterende rådmann og HR-sjef om å gjennomføre intervjuer på egen arbeidsplass (vedlegg 1). I søknaden viste jeg til prosjektbeskrivelse og problemstilling for oppgaven. Søknaden ble godkjent og topplederne uttrykte nysgjerrighet for hva resultatet av studien kan vise (vedlegg 1). Da tillatelse var gitt kontaktet jeg aktuelle informanter direkte, og ikke via leder, for å ivare ta deres anonymitet. Jeg sendte et fyldig informasjonsskriv som viste til prosjektets innhold og hva det ville bety for den enkelte å delta (vedlegg 2). Informasjon vedrørende behandling, ivaretagelse av opplysninger og lydopptak, samt sletting ved prosjektets slutt ble beskrevet og informantene samtykket til deltagelse i prosjektet med sin signatur.

Denne oppgaven er en casestudie på endringsledelse ved innføring av ny arbeidsform på rådhuset i Bodø kommune. Det betyr at utvalget av informanter avgrenses av en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av min undersøkelse. Alle mine informanter er endringsagenter. I teorikapittelet viste jeg til litteratur som hevder at det ikke nødvendigvis er den formelle lederen som er endringslederen. Mitt valg av endringsagenter falt på mellomledere, som er ledere for hver sin seksjon eller fagavdeling. Informantene har alle en virksomhetsleder over seg, og flere medarbeidere under seg. Siden valg av type kvalitativ studie er dybdeintervju, begrenses antall informanter naturlig. Det totale antallet endringsagenter i mitt case er omtrent 35. I denne studien skal jeg ikke sammenligne mellom ulike avdelinger på rådhuset. For å finne svar på oppgavens problemstilling valgte jeg informanter fra den største administrative avdelingen. Disse endringsagentene er like ved at de er fra samme avdeling og kontekst. Endringsagentene har også til felles at de deler den samme overordnede rammen for endringsarbeidet, ved at de har samme leder. Det kan være



en styrke ved studien at jeg valgte ut informantene selv. Jeg valgte å rekruttere informanter som jeg, på bakgrunn av min jobb i rådhuset og kjennskap til organisasjonskartet, har kunnskap om fungerte som endringsagenter i mitt case. Med den intensjon om at de kan bidra med informasjon om de variasjoner jeg er interessert i gitt studiens problemstilling. Det betyr at mine informanter ikke er tilfeldig plukket ut for å representere en populasjon, men rekruttert i en målrettet utvelging basert på hvem som har ledet arbeidet med innføring av nytt arbeidsplasskonsept.

Jeg ønsket variasjon og ulikhet blant informantene. Derfor valgte jeg informanter med ulik alder, kjønn og arbeidserfaring. Sett i forhold til tema i problemstillingen, som ikke bærer preg av følsomhet eller sensitivitet, ville jeg sikre meg informanter som kan belyse feltet og der tilstrekkelig god kontakt er opprettet i forkant. Utfordringen med å intervju informanter jeg kjenner for godt kan være at personlige forhold kan påvirke det informantene ønsker å dele eller svare basert på hvordan de tror at jeg ønsker at de skal svare. Derfor valgte jeg å ikke undersøke mine nærmeste kolleger. Jeg ønsker en viss distanse da dybdeintervjuer ansikt til ansikt er intersubjektive. Det vil si at refleksjonene og dybden som fremkommer i intervjuet er avhengig av møtet mellom meg og den spesifikke informant (Tjora, 2017, s. 31). Jeg vurderer det likevel som en styrke at jeg intervjuet informanter jeg allerede har en etablert relasjon til. Det kan sikre en trygg ramme i intervjusituasjonen og gi rom for dype og personlige refleksjoner.

Regelen om hvilket antall dybdeintervju som er tilstrekkelig i en undersøkelse, er når ingen nye erfaringer, meninger, kunnskap og opplevelser fremstår i datamaterialet (Nilsen, 2014). Til sammen intervjuet jeg fem informanter; fire seksjon- og faglede og en leder i rådhusprosjektet, som også er seksjonsleder. Informantene fordelte seg med kjønn, alder, stilling ved endring av arbeidsform og arbeidserfaring slik oversikten viser:

<b>Informant</b>	<b>Kjønn</b>	<b>Alder</b>	<b>Stilling</b>	<b>Ledererfaring</b>
Endringsagent 1	Mann	45	Seksjonsleder	15 år
Endringsagent 2	Kvinne	55	Fagleder	5 år
Endringsagent 3	Kvinne	60	Seksjonsleder	25 år
Endringsagent 4	Kvinne	50	Fagleder	10 år
Endringsagent 5	Mann	55	Seksjonsleder	15 år

En vesentlig svakhet i undersøkelsen er at jeg ikke har kontroll over hva personer som ikke deltok på undersøkelsen ville sagt i et intervju. Samtidig vurderer jeg det slik at det ikke er stor fare for at innsamlet data ikke inneholder betydningsfulle narrativer som kan belyse problemstillingen. For å sikre at oppgavens informanter ikke blir gjenkjennbare, er alder og antall år med arbeidserfaring avrundet. Samtlige informanter arbeider som ledere i rådhuset før, under og etter endring av arbeidsplasskonsept. Jeg vurderer fordelingen av informanter som god, fordi jeg fikk med meg synspunkter fra ulike ledere og sider i endringsrommet som kraftfelt.

### ***3.3 Utforming av intervjuguide***

Nilsen (2014) hevder at innsamling av data er kjerneaktiviteten i samfunnsvitenskapelig forskning. Jeg har som nevnt valgt intervjustudie som metode, et semistrukturert og fokusert dybdeintervju, som den metoden jeg anser best kan belyse studiens problemstilling. Jeg er ikke ute etter å måle noe, men å beskrive og forstå i en teoretisk tolkningsramme. En styrke med å benytte intervju som metode for å samle inn data er at jeg har mulighet til å få detaljerte og fyldige beskrivelser og narrativer av et fenomen som er av interesse (Tjora, 2017, s. 153).

Jeg utarbeidet to intervjuguider, henholdsvis én til de fire seksjon- og faglederne (vedlegg 3) og én til en av lederne i rådhusprosjektet (vedlegg 4). Jeg valgte en fokusert tematisk metode i utformingen av intervjuguidene. Fordelen med en overordnet tematisk guide er at metoden gir mulighet for gode narrativer, som gir fyldige og tykke beskrivelser rundt studiens tema endringsledelse. Lykkes jeg med dette, er det fruktbart for analysearbeidet og kan gi meg kunnskap og innsikt i tema som jeg selv ikke har tenkt på. Utfordringen og en mulig svakhet med en tematisk intervjuguide er at jeg kunne oppleve intervjuet som uoversiktlig og stressende, og at det forelå en fare for å miste oversikten.

Jeg bygde opp studiens to intervjuguider i tråd med anbefalingene til Tjora (2017, s. 145-150). I følge Tjora går dybdeintervju i grove trekk gjennom tre deler; oppvarming, refleksjon og avrundning. Jeg startet med å lage oppvarmingsspørsmål. Dette var enkle og konkrete spørsmål som ikke krevde stor refleksjon, men som var med på å skape trygghet hos informanten om at hun eller han mestret situasjonen. Refleksjonsspørsmålene dannet kjernen i intervjuet. Her delte jeg intervjuguiden inn ulike tema for å gi en bedre oversikt over bakgrunnen til spørsmålene og for å forberede overgang til nye sett av spørsmål. Mitt mål var å lage åpne spørsmål som svarte til de tre forskningsspørsmålene i problemstillingen. Jeg vektla å formulere spørsmålene på en slik måte at de var forståelige for informantene. Det er mange formuleringer og ord i teorien som ville vært helt ukjente for dem. Derfor var

utfordringen for meg å gjøre spørsmålene gjenkjennbare for informantene, i tillegg til å sikre at jeg fikk svar på det jeg faktisk var ute etter. En styrke med en semistrukturert intervjuguide er at jeg får muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, samtidig som jeg kan fange opp hvor informantens eget fokus ligger. Avrundingsdelen er spørsmål som er ment for å takke av for intervjuet og normalisere situasjonen mellom meg og informant. Ifølge Tjora (2017, s. 84) er det viktig å vise informantene både takknemlighet og respekt. Jeg passet derfor på å takke for at de har satt av tid i sin travle hverdag og at jeg satte pris på data de har bidratt med.

En mulig svakhet med dybdeintervju som metode er at det er jeg som forsker som skal tolke empirien selv og dermed gjøre meg opp mine egne meninger om det som blir sagt. Nilsen (2014, s. 32) kaller dette en av undersøkelsens fallgruver. Informantene svarer på spørsmål under intervjuet uten å kjenne til teorier. Jeg analyserer utsagn og prøver å plassere disse slik at de kan relateres til teorien, uten at dette er hensikten til informantene i utgangspunktet. For å kvalitetssikre det som kom frem av data gjorde jeg lydopptak og transkriberte alle intervju. Informantene fikk tilbud om å lytte til opptaket og lese intervjuet i tekstform. Selv om informantene fikk mulighet til å kvalitetssikre det de hadde sagt på intervjuet, foreligger fortsatt utfordringen om å analysere informasjonen opp mot teorien, der utsagnene settes inn i ny kontekst. Jeg vurderer derimot ikke dette som en stor utfordring i denne studien fordi de semistrukturerte intervjuguidene var fokuserte og spørsmålene var bygd opp etter tema og med bakgrunn i teori. Informantenes svar skal derfor ikke virke veldig ukjent i forhold til teoriens kontekst.

### ***3.4 Gjennomføring av intervju***

Jeg ønsket at undersøkelsen skulle bringe frem relevant og pålitelig informasjon uten unødig bruk av informantenes ressurser. Derfor er forberedelser tidkrevende og viktige, da tid er den ressursen som kan bli brukt mest effektivt. Semistrukturerte intervjuguides krever god planlegging, regi og struktur. Mitt mål var at jeg skulle kjenne intervjuguiden så godt at den satt i kroppen (Widerberg, 2001). Derfor valgte jeg å foreta et pilot intervju. Slik fikk jeg testet hvordan intervjuguiden fungerte og om den fanget inn det jeg var ute etter. Dette intervjuet ble ikke en del av datainnsamlingen, fordi lederen ikke hadde en rolle som endringsagent ved innføring av aktivitetsbasert arbeidsform.

Intervjuene ble foretatt over 10 dager. Jeg startet hvert intervju med å vise til utsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 2), studiens problemstilling og minnet på om at intervjuet var konfidensielt slik at navn, stilling eller seksjon ikke ville bli gjengitt i studien. Videre gjentok jeg informasjon om at intervjuet ville bli tatt opp på lydbånd slik at jeg skulle

få med meg alle viktige momenter under intervjuet. Samtlige intervju ble på grunn av den pågående pandemien og smitteverntiltak gjennomført på den digitale plattformen Teams. En styrke med digital plattform kan være at det er med på å sikre en viss distanse mellom meg og informantene. Samtidig kan det gi utfordringer i forhold til upersonlig setting, da det gir meg liten grad av kontroll over konteksten intervjuet gjennomføres i, og eventuelle bilde- og lyd kvalitet problematikk. Jeg opplevde gjennomføringen av alle intervju som god, med god flyt, og informantene gav tilbakemelding om at de opplevde intervjuet som spennende, lærerikt og interessant for sin egen del.

### ***3.5 Analyse av datamaterialet***

Jeg startet med å transkribere intervjuene og det resulterte i 40 sider tekst. Jeg brukte omtrent en time på å skrive ut ti minutters lydopptak. Lengden på studiens fem intervju varierte mellom 35 til 50 minutter og jeg brukte totalt omkring 25 timer på transkribering. Deretter identifiserte jeg, med bakgrunn i teori om endringsledelse, nøkkelbegreper som utgjorde kodingskategoriene. Kodingen resulterte i seks kategorier og blir presentert som tema under presentasjon av empiri og analyse i kapittel fire og fem.

Koding er første steg i prosessen med å redusere en stor mengde innsamlet data til noen få tema eller kategorier som fanger essensen i materialet (Nilsen, 2014). I analysen av intervjuene brukte jeg empirinær «in vino» koding (Tjora, 2017, s. 197). Det betyr at kodene ligger svært tett på empirien og gjerne som brukte begreper som allerede finnes i datamaterialet. Styrken med en slik tilnærming er at kodene ligger tett på informantens egne utsagn og ivaretar det helt spesielle i datainnsamlingen. Målet mitt var å identifisere og kategorisere alle forekomster i det transkriberte materialet som kunne relateres til forskningsspørsmålene i min studie, og min valgte teori om endringsledelse. Kodingen var en fram-og-tilbake-prosess med gjentatte gjennomlesninger. Jeg markerte all tekst i datamaterialet som ved øyenkast syntes å representere elementer fra teorien. Deretter kodet jeg den markerte teksten ved å bruke kodene i et kodingsskjema jeg laget for oppgaven. All tekst som ikke kunne kategoriseres innenfor dette skjema ble gitt en samlekode som jeg vurderte ikke var relevant for å besvare studiens problemstilling.

Studien har som tidligere nevnt en abduktiv tilnærming som gir rom for betydning av teorier i forkant av og underveis i forskningsprosessen. Styrken med en direkte innholdsanalyse er at den kan støtte opp om eksisterende teorier. Utfordringen knyttet til denne tilnærmingen er blant annet knyttet til om jeg tilnærmer meg data med forutinntatthet. For mye vekt på teori kan også gjøre meg blind for andre aspekter ved fenomenet jeg undersøker. Jeg tok

utgangspunkt i empirien med teori om endringsledelse som translasjon og kraftfelt i endringsrommet, og jeg vil til slutt guide drøftingen min rundt funnene fra intervjuene.

### ***3.6 Forskningsetiske vurderinger***

Mye av etikken i forbindelse med dybdeintervju som metode er knyttet til presentasjon av data, blant annet når det gjelder anonymisering og transparens (Tjora, 2017). Samtidig er forskningsetikken også relatert til selve gjennomføringen av intervjuet. Det er av vesentlig betydning at informanten ikke skal komme til skade. Jeg har vurdert oppgaven og reflektert over om hvorvidt studiens informanter blir skadelidd eller opplever ubehag. Jeg har kommet til at undersøkelsen ikke omfatter særlig følsomt tema og risikoen for påføring av skade er derfor lav. Studiens informanter har gjennom informasjonsskrivet og ved innledningen til intervjuet fått opplyst sin rett til når som helst trekke seg fra prosjektet underveis eller i etterkant av intervjuet, uten at dette vil få noen konsekvenser (vedlegg 2). Mitt mål var at informantene skulle oppleve at de mestret intervjusituasjonen. Derfor passet jeg på å avslutte intervjuet med å takke for informasjonen de har gitt, uavhengig av kvaliteten på svarene de gav.

#### ***3.6.1 Meldeplikt***

Norsk senter for forskningsdata (nsd.no) leverer personverntjenester til forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Formålet er å sørge for at forskningen får lovlig tilgang til nødvendige persondata. Min studie inneholder behandling av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler og i form av lydopptak som kan knyttes til en person. Derfor er studien vurdert som meldepliktig. Jeg sendte inn meldeskjema til nsd.no 30 dager før datainnsamlingen startet. Etter tre uker fikk jeg klarsignal om at behandlingen av personopplysninger kunne settes i gang (vedlegg 5).

#### ***3.6.2 Informert samtykke***

Studios informanter stod fritt til å velge om de ønsket å delta. Informert samtykke betyr at de som involveres i undersøkelsen gjør dette med viten og vilje på et selvstendig og fritt grunnlag (Tjora, 2017). Da jeg kontaktet informantene og forspurte om de ville stille opp som informanter for min studie, ble det samtidig sent ut et skriv som informerte om temaet for oppgaven og problemstillingen (vedlegg 2). Her fikk de opplyst sine rettigheter og hvordan opplysninger de gav ble behandlet. Ved slutten av skrivet lagde jeg et samtykkeskjema, som informantene ble bedt om å signere dersom de ønsket å delta.

### **3.7 Forskningens kvalitet**

Jeg velger å støtte denne studien på de norske begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet (Tjora, 2017, s. 232-249). Begrepene fungerer som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning. Jeg vil i det følgende drøfte begrepene for min studie.

#### **3.7.1 Pålitelighet**

Helt enkelt beskrevet viser pålitelighet til sammenheng og intern logikk gjennom studien og om hvorvidt resultatet kan reproduseres på et annet tidspunkt med andre forskere (Tjora, 2017, s. 235). Jeg har gjort rede for valg av relevant teori knyttet til studiens problemstilling, utvalg av informanter, krav til datainnsamling, hvordan analysen utvikles fra empiri, og hvordan teorier gjøres relevante ved en abduktiv tilnærming i oppgaven. Ved å vise til åpenhet og transparens i min studie styrkes oppgavens pålitelighet. Tilbakemeldinger fra flere av informantene var at de gledet seg over å bli intervjuet om temaet. Siden endringsprosessen er noe tilbake i tid på intervjutidspunktet kunne det være fare for at informantene ikke husket like godt og dermed hold tilbake viktig informasjon. Jeg har forsøkt å redusere dette risikomomentet i størst mulig grad ved å gi informantene et fyldig informasjonsskriv om tema og muntlig repetisjon ved innledning av intervjuet. Jeg har også forsikret informantene om konfidensialitet og ivaretagelse av deres anonymitet. Informantene var ikke opptatt av at rådhusets identitet skulle holdes anonymt, derfor er lokasjonen oppgitt i studien. Assisterende rådmann og HR-sjef hadde godkjent undersøkelsen og viste interesse for å lese studien i ettertid. Jeg opplevde at informantene fortalte ærlig og oppriktig. Jeg tillot rom for stillhet og tenkepauser underveis, slik at informanten kunne få mulighet til hente frem sine erfaringer litt tilbake i tid. Informantene svarte i stor grad det samme og delte mange av de samme opplevelsene. De fikk tilbud om å få tilsendt transkribert intervju og mulighet til å godkjenne innholdet. Dette er også med på å styrke studiens troverdighet og pålitelighet.

#### **3.7.2 Gyldighet**

Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom studiens utforming og funn, og de forskningsspørsmål jeg søker å finne svar på. Tjora (2017, s. 232) viser til at den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen gjennomføres innenfor rammene av faglighet og er forankret i annen relevant forskning. Jeg har bygd opp oppgaven oversiktlig for leser med presentasjon av tema, problemstilling, forskningsspørsmål, min vurdering av relevant teori og med mine metodiske valg og avveininger. Jeg styrker gyldigheten gjennom hvordan jeg praktiserer forskningen ut fra de spørsmål jeg stiller, og hvordan disse spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer jeg utforsker og deretter etablerer kunnskap om disse i relevant teori. Jeg har redegjort for mitt valg metode, datainnsamling, oppbygging av semistrukturerte

intervjuguider, mine vurderinger av styrker, svakheter og teoretiske innspill i analysen av datamaterialet. Åpenhet og transparens i denne oppgaven inviterer leseren til å ta kritisk stilling til relevans og presisjon i min studie.

Informasjonen i dybdeintervjuene fremkommer som svar på spørsmål fra meg eller spontant fra informanten. Jeg har vært bevisst på forskningens subjektivitet gjennom studien. Jeg har valgt et tema jeg er interessert i, case og relevant teori. Studiens data er kommet i stand gjennom et møte med meg og informantene. Jeg vil kunne påvirke svar ved måten jeg stiller spørsmålene på, ved mitt nonverbale kroppsspråk og hvor intervjuene finner sted. Jeg vurderer likevel at datainnsamlingen er pålitelig og gyldig. At jeg hadde en etablert relasjon til studiens informanter har betydning for kvaliteten på innsamlet data. I følge Tjora (2017) er min integritet, erfaring, kunnskap og ærlighet avgjørende faktorer for kvaliteten på datainnsamlingen. Studiens informanter er ikke mine nærmeste kolleger som jeg jobber med til daglig, jeg er ikke i konflikt med noen og opplever at vi har et gjensidig tillitsforhold. Jeg vurderer derfor at relasjonen er med på å styrke gyldigheten for oppgaven.

Studiens abduktive tilnærming har bidratt til å holde fokus på problemstilling, forskningsspørsmål, datainnsamling og analyse. Å foreta en analyse av informantenes fortelling om opplevelser og narrativer gir rom for meg å ta egne vurderinger om hvordan fortellingene analyseres. Gjennom analysen har jeg foretatt koding og kategorisering av empirien, og mine valg påvirker hvordan resultatet presenteres. Informantenes nærhet og kunnskap til tema er stor. Informantene var direkte og personlig involvert i ledelsen av endringsprosessen som undersøkes. Funnene i datamaterialet viser at mange av informantenes erfaringer var sammenfallende, noe som kan antyde at gyldigheten er akseptabel.

### **3.7.3 Overførbarhet**

Overførbarhet er ifølge Tjora (2017, s. 238) knyttet til hvorvidt en studie har relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt og om fenomenet som undersøkes har overførbarhet til andre områder eller andre organisasjoner. Utvalget av informanter i studiens case er ikke fullstendig. Rådhuset huser mange flere endringsagenter enn de jeg valgte å intervju. Utfordringen er derfor om jeg har nok informanter til å kunne si noe generelt om fenomenet jeg studerer. Denne studien er gjort på en bestemt organisasjon i en bestemt situasjon. Derfor vil overførbarheten til andre områder kunne være begrenset. Samtidig har det å være leder av endringsprosesser i en virksomhet muligens mange felles kjennetegn, dette innebærer økt sannsynlighet for at funnene er overførbare til ledelse av endring i både kommunal sektor generelt og andre virksomheter.

En eller annen form for generalisering er et mål innenfor det meste av samfunnsforskningen. Litteraturen viser til tre former for generalisering i kvalitativ forskning; naturalistisk, moderat og konseptuell generalisering (Tjora, 2017, s. 239). Jeg vurderer at denne studien innehar naturalistisk, moderat og konseptuell overførbarhet. Ved naturalistisk generalisering overlates vurderingen av hvorvidt funnene vil ha overførbarhet til leseren selv, for eksempel til leserens egen forskning. Moderat generalisering tenkes i en mer strukturell forstand, hvor det er opp til forskeren å beskrive i hvilken kontekst, steder og situasjoner resultatene vil kunne være gyldige, slik jeg har drøftet ovenfor. Studien kan vise til konseptuell generalisering ved at jeg utvikler nye konsepter og teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert. Det mener jeg studien gjør, fordi den vil vise til funn om endringsagenters faktiske lederarbeid. Studien vil gi innsikt i hva disse lederne gjør ved ledelse av endring og slik bidra til å sette andre endringsagenter bedre i stand til å handle i et endringsrom.

#### **4.0 Endringsagenters handling i opptiningsfasen**

Studiens presentasjon av empiri og analyse vil bli presentert i kapittel fire og fem. Empiri blir fortløpende analysert opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven. Den forankres hovedsakelig i translasjonsteori (Røvik 2007) og Lewins (1951) teori om endringsprosessen som et kraftfelt, med fokus på opptining- og gjennomføringsfasen. For å besvare problemstillingen «Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg ved innføring av ny arbeidsform?» vil jeg drøfte empiri og analyse i totalt seks tema. Temaene deles inn i hvert sitt kapittel etter hvilken fase jeg har sortert de under. Kapittel fire vil ta for seg opptiningsfasen og presenterer tre av seks tema. I kapittel fem vil gjennomføringsfasen drøftes med de tre siste tema; «endringsrommet som kraftfelt», «endringsagenters strategi» og «endringsagenters håndtering av motstand».

I dette kapittelet vil opptiningsfasen og studiens første forskningsspørsmål stå i fokus; «Hva erfarer endringsagenter omkring egne oppgaver i endringsprosessen ved innføring av ny arbeidsform?». Temaene som presenteres er; «bakgrunnen for aktivitetsbasert arbeidsform», «endringsagenters endringsrom» og «endringsagenters opplevelse med egne oppgaver». Jeg vil vise til hvordan endringsagenter leder arbeidet med å skape en felles forståelsesramme gjennom hvordan de fortolker, forteller og formidler endringen og skaper et klima for endring som oppleves som viktig, riktig og godt å endre seg på.

#### **4.1 Bakgrunnen for aktivitetsbasert arbeidsform**

Her vil jeg gjøre rede for hvilke hendelser som ledet frem til en beslutning om å endre arbeidsplasskonsept i Bodø rådhus. Dette for å gi en mer helhetlig innføring i



endringsagentenes handlingsrom og bakgrunnen for endrings- og oversettelsesprosessen ved implementering av ny arbeidsform i rådhuset.

Det kom frem i dybdeintervjuene at årsaken til at rådhuset endret arbeidsplasskonsept opplevdes likt for endringsagentene og de trakk frem at hovedårsaken var beslutningen om at rådhuset skulle renoveres. Flere informanter viste til at kommunen hadde fått pålegg fra Arbeidstilsynet etter brudd på arbeidsmiljøloven i det gamle rådhuset. Informant én forteller:

*«Det var fysiske behov for endringen i den forstand at byggenes tilstand var dårlig og drev på dispensasjon fra Arbeidstilsynet. Byggeteknisk var det et behov, det var det som fremtvang seg egentlig.»*

Informant tre forteller om sin erfaring om bakgrunnen for ny arbeidsform:

*«Det var dårlig luftkvalitet, punkterte vindu, kaldt og generelt et dårlig inn klima og arbeidsforhold, noe måtte rett og slett gjøres.»*

For at Bodø kommune skulle møte kravene til Arbeidstilsynet måtte rådhuset oppgraderes. En betydelig del av kommunens administrasjon var lokalisert i et annet tilsvarende gammelt bygg, som også hadde et stort behov for renovering. Informantene forteller at bystyret fattet vedtak om en samlokalisering og renovering flere år tilbake, før avdelingene ble involvert i prosessen med å endre arbeidsform. På spørsmål om byggets utforming etter renovering var bestemt før valg av åpent kontorlandskap forteller informant en:

*«Rådhusprosjektet var i all hovedsak rigget som et klassisk byggeprosjekt i fra starten, med ei styringsgruppe som holdt i det. En byggeprosess er en ganske definert prosess med ulike faser, og det hadde vært igjennom noen av disse fasene, når vi ble koblet på med arbeidsform. Til og med arkitektkonkurransen var ferdig, man hadde jo valgt bygg før vi ble koblet på, før vi fikk si noe om arbeidsform i dette prosjektet.»*

Analysen viser at innføring og endring av arbeidsform kan forstås å være planlagt og styrt fra politisk og administrativt hold. Endringen av arbeidsplasskonsept var et resultat av intensjonelle handlinger, hvor den nye arbeidsformen tilpasses bygget som allerede er bestemt renoverert, og en vinner av arkitektkonkurransen for utforming av bygget på forhånd var trukket ut. Planlagt og hierarkisk styrt endring bygger på at mennesker handler med intensjon og rasjonalitet for å nå bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 387). Informantenes utsagn kan vise til at organisasjoner er noe som kan endres og styres av ledelsen, i tråd med Jacobsen og Thorsvik (2014) påstand. Organisasjoner endres ved å gå fra en tilstand til en annen slik

som Beckhard og Harris (1987) viser til i sin teori om endring som overgang i retning av en formulert tilstand gjennom eksisterende tilstand, endringstilstand og fremtidig ønsket tilstand. Valget av arbeidsplasskonsept falt på åpent kontorlandskap med aktivitetsbasert arbeidsform etter at rådhusprosjektet, som arbeidet med utforming av arbeidsform, ble koblet på i byggeprosessen. Funnene kan vise til at endringsagentene ble koblet på i endringstilstanden, for å arbeide mot en fremtidig ønsket tilstand. Informantenes utsagn viser til den nye arbeidsformen som en reaktiv endring som finner sted etter at der er noe organisasjonen må ta hensyn til og tilpasse seg (Jacobsen og Thorsvik, 2018, s, 390).

Informant én forteller at etter en litt lengre prosess landet rådhusprosjektet på det arbeidsplasskonseptet som ble hengende fast ved prosjektet:

*«For å gjøre en lang historie kort der, så handlet det mye om de vurderingene som lå rundt det nye regjeringkvartalet. Den rapporten tok for seg ulike arbeidsplasskonsept, fordeler og ulemper og så videre. Det var en veldig grundig rapport som sammenfalt veldig med mye av det vi satt og kjente på.»*

Rapporten (regjeringen.no) som informanten forteller om kan forstås som kjerneideen for valg av nytt arbeidsplasskonsept. Det er denne ideen som skal oversettes og tas i bruk i et renoverte rådhus, i tråd med Røviks (2007) translasjonsteori. Det er også denne ideen endringsagentene har i oppgave å fortolke, fortelle og formidle (Jacobsen, 2018, s. 187). Oversettingen av ideen innebærer både fysiske og immaterielle endringer. Informant én forteller videre:

*«Nå handlet det ikke bare om å flytte inn i et nytt bygg, nå handlet det mer om at vi skulle klare å få noe ut at det, noen synergier, bedre bruk at kompetanse, et bedre samarbeid, mindre sterke grenser mellom seksjoner og kontorer og avdelinger.»*

Endringen av arbeidsform viser til en radikal endring, fordi det foreligger et klart brudd med tidligere praksis (Jacobsen og Thorsvik, 2014, 386). I følge Jacobsen og Thorsvik (2014) har en endring funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Den nye arbeidsformen innebærer en ny innvending utforming av rådhuset. Og ingen av rådhusets administrative og politiske ledere eller medarbeidere som tidligere hadde egne kontor, skulle ha dette lengre. I tillegg ble nye samhandlingsformer med gevinster skissert. Studiens informanter svarer tilnærmet likt på spørsmålet om hva endringen av arbeidsform for den enkelte bestod i. Informant tre sier følgende:

*«Det at vi fikk denne nye fysiske innretningen i forhold til måten å jobbe sammen, det var en veldig annerledes måte å jobbe sammen på. Helt ulikt det vi hadde i det gamle rådhuset.»*

Informant fire utdyper endringen slik:

*«Den fysiske endringen rett og slett, at du ikke lenger har et eget kontor, men at du må forholde deg til en plass som du enten har fått fast i et aktivitetsbasert åpent landskap eller du har et valg og velger plass etter oppgave.»*

I tema «bakgrunn for innføring av aktivitetsbasert arbeidsform» viste studien at endringen av arbeidsform var planlagt og styrt, reaktiv og radikal. Ideen som skulle oversettes innebar både fysiske og immaterielle endringer. Dette vil ha betydning for hvordan endringsagenter velger å handle ved implementering av ny arbeidsform. I neste tema presenteres empiri og analyse som omhandler endringsagenters endringsrom. Betegnelsen endringsrom brukes som betegnelse på avstanden mellom dagens etablerte praksis og den situasjon man ønsker å nå, ved å sette i gang endringsprosjekter (Hennestad og Revang, 2017, s. 19).

#### **4.2 Endringsagenters endringsrom**

I denne studien er endringsledelse avgrenset til å betegne styrt endring. Endringsagenters oppgave består i å lede prosessen fra ideer og planer om hvordan aktivitetsbasert arbeid skal fungere i det nye rådhuset. I dette tema vil endringsagenters opplevelser og erfaringer i endringsrommet presenteres, fordi det kan være avgjørende for hvordan de velger å handle. Empirien viser at endringen av arbeidsform har flere dimensjoner, slik informant tre forteller:

*«Jeg tror arbeidsformen etterhvert handler mye om ny by prosjektet, det at Bodø har satt seg noen enorme utviklingsmål. Det var viktig for prosjektet at man skal løfte seg som kommune og få til noe stort. Og skal vi få til det, er vi nødt til å jobbe bedre sammen. Rådhuset blir på en måte den store utviklingsmotoren, som er helt nødvendig for å få til så store utviklingsprosjekter, som man har satt seg å gjennomføre.»*

Informantens utsagn kan knyttes til drivkreftene i samfunnet. Kommunesektorens organisasjon (KS.no) viser til at organisasjoner i endring med bakgrunn i demografi-, digitalisering-, globalisering- og individualiseringsdrivkrefter. For å henge med i den økende endringstakten må organisasjoner endres for å forbedre seg og overleve (Jacobsen, 2018).

Det metaforiske begrepet endringsrommet brukes for å betegne tiden og handlingsfeltet for endringsbestrebelse (Hennestad og Revang, 2017, s. 156). Endringsrommet peker på prosessen som skaper en ny organisasjonsvirkelighet. Endringsperioden er ifølge Jacobsen

(2018) kritisk, fordi det er i denne perioden kvaliteten på den framtidige tilstanden avgjøres. Lederutfordringer for endringsagenter i opptiningsfasen, der eksisterende forhold blir byttet ut nye, viser til om hvordan endringsagentene klarer å skape et klima for endring som organisasjonen opplever som viktig, riktig og godt å endre seg (Jacobsen, 2018, s. 180).

Informant to beskriver endringsrommet slik:

*«Da vi ble engasjert i prosjektet, så var det i utgangspunktet som ei støtte i endringen fra dagens løsning i det gamle rådhuset og inn i bygget som var valgt. Arkitektene hadde jo tegnet ferdig bygget, og forespørselen som kom til oss var mer hvordan kan dere hjelpe til med å få denne nye løsningen til å fungere.»*

I følge Jacobsen (2018, s. 181) bør endringsagenten skape en oppfatning av et behov for at endringen er viktig, god og riktig. Opptiningsfasen handler slik om at endringsagenten skaper en felles forståelsesramme av meningsskaping blant medarbeiderne. Informant tre forteller:

*«Jeg tenker at endringen av arbeidsform var riktig så viktig, fordi arbeidsformen endrer seg i takt med samfunnet. Vi må tenke moderne og skifte mindset; det er ikke kontoret som skal definere hva du skal gjøre, men det er oppgaven som definerer hvor du skal velge å sette deg for å jobbe. Den fleksibiliteten som ligger der, den er god.»*

Informant to deler oppfatning om at endringen er viktig, god og riktig:

*«Nå synes jeg arbeidsplasskonseptet var et riktig valg hele veien. Jeg går ikke rundt og savner kontoret mitt. Ingen vil tilbake der vi var. Det var absolutt et riktig valg.»*

Informant fire forteller om skapelsen av en felles forståelsesramme:

*«Jeg la til rette for en bred involvering av mine medarbeidere, en god prosess og en fin måte å endre seg på. Vi snakket mye og lenge om hva som har vært og hva som var bra med denne nye måten å jobbe på.»*

Utsaget viser hvordan informanten forteller, fortolker og formidler endringen og kan svare til det Jacobsen (2018, s. 187) hevder er viktig i dannelsen av meningsskaping. Informanten fortolker historien om hva som har vært og hvordan de har gjort det, og lager en fortelling om fremtiden ved å skape en visjon over arbeidsformen som skal innføres. Informant fem forteller om hvordan endringsrommet opplevdes:

*«Det var for noen veldig mye medvirkning, der de opplevde det som et pliktløp, i forstand et sted der de skal modnes. Det var liksom det som er hensikten med denne involveringen. Mens*

*andre tenkte mer i banen at dette er spennende og her kan vi kanskje lære noe nytt? Så hos meg, opplevde jeg folk i begge leirer, men alt i alt jobbet vi godt sammen og jeg opplevde at folk ble mer positive etter hvert.»*

Informantenes erfaringer og opplevelser av endringsrommet kan knyttes til Burke (2013) som hevder at for å lykkes med implementering av radikale endringer, er man avhengig av endringsbehov oppfattes og at hele organisasjonen involveres og tar del i endringen. Årsaken og motivet for endringen må kommuniseres godt og på en riktig måte. Samtlige informanter beskrev deltagelse i rådhusprosjektet som betydningsfullt for å skape et klima for endring og en felles forståelse for innføring av ny arbeidsform. Rådhusprosjektet involverte endringsagentene og medarbeidere på flere måter. Informant én forteller om oppdraget som endringsagent:

*«Vi ble involvert på flere måter. Dette var ei endring som alle vi ledere måtte forholde oss til, fordi det var jo bestemt at vi skulle inn i det nye rådhuset. Så sånn sett ble det automatisk satt på agendaen til enhver leder at her kommer det en endring, dette må vi forholde oss til.»*

Informant tre deler sin opplevelse av involvering i endringsrommet og sier:

*«Vi hadde et prosjekt som aktiviserte oss ledere. Vi hadde både et fremtidsseminar for å berede grunnen litt med kartlegginger og ganske grundige arbeidsplasskartlegginger hvor vi hadde ei møterekke med aktiviteter og workshops for ledere og medarbeidere. Og på toppen så hadde vi et lederutviklingsprogram for lederne.»*

Informant fire forteller om deltagelse på ulike verksted i opptiningsfasen:

*«Det var flere verksted og en rekke aktiviteter for alle. Alt i fra oppstartsverksted for å kartlegge og bli kjent med ny arbeidsform og på hvilken måte man arbeidet på, til møbelverksted og til innflyttingsverksted senere ut i prosessen.»*

Gjennom deltagelse i rådhusprosjektet viser informantene til at ble det skapt et klima i organisasjonen hvor endringsagenter og medarbeidere sammen kunne endre seg i riktig retning på en god måte, i tråd med det Jacobsen (2018, s. 181) hevder er kritisk i en opptiningsfase. Empirien viser til informantene ledet arbeidet med å fortolke, fortelle og formidle endringen og at det ble lagt til rette for å aktivt arbeide med endringen i endringsrommet. Endringsagentene hadde fokus på tiltak i perioden mellom utflytting og innflytting av nytt rådhus. Dette er også i tråd med Jacobsen (2018) som understreker viktigheten av at endringsideen formidles i hele organisasjonen i mange kanaler over lengre

tid. Spørsmål om det er rom for en lokal innovasjon i overføringen av arbeidsplasskonseptet gjør seg gjeldene. Dette vil jeg komme tilbake til i det neste tema som handler om hvilke oppgaver endringsagentene opplevde å ha ved innføringen av aktivitetsbasert arbeid.

#### **4.3 Endringsagenters oppgaver i endringsrommet**

Sentralt i et translasjonsteoretisk perspektiv er hvordan endringsagenter oversetter en ide til ny organisasjonsvirkelighet (Røvik, 2007). Denne oppgaven handler om innføring av en aktivitetsbasert arbeidsform, representert ved en ide om et arbeidsplasskonsept, som empirien viser innebar en reaktiv og radikal endring (Jacobsen og Thorsvik, 2014). I tråd med Røviks (2007, s. 307) tre omformingsmodus vil jeg vise til empiri og analyse om hvilke ledelsesoppgaver endringsagentene erfarte å ha ved innføring av ny arbeidsform. Informant tre forteller:

*«Min oppgave var først og fremst å selge inn alt dette tidlig. Hvis man begynner tidlig med å informere, vise hva dette kan gi oss av muligheter og snakker om det som leder, så tilslutt så har du snakket så mye om det og bakt det inn der det er mulighet for det. Da har folk hørt det så lenge at de er blitt vant til det. Og da får du drivkraft i denne endringa som har samhandling som en av sine hovedoverskrifter.»*

Informant fem erfarte sin oppgave på denne måten:

*«Jeg opplevde at oppgaven til meg som leder, var å forberede mine egne på endringen som kom. Samtidig jobbet jeg mye med å overtale og overbevise mine.»*

Informantenes utsagn peker på annerkjennelse av seg selv i rollen som endringsagent i opptiningsfasen og kan knyttes til Jacobsens (2018, s. 47) påstand om at endringsagentens arbeid er å drive frem kraft i endringsprosessen ved å fortolke, fortelle og formidle endringen. Informant to forteller om hva som opplevdes viktig i ledelsen av endringen:

*«Det å være en god endringsleder her var å forstå, å klare å oversette eller gjøre det endringen representerer til sitt eget. Altså hvordan jeg kan ta tak i selve intensjonen og målsetningene og gjøre det til mitt. Altså å oversette til hva slags knapper vi som ledere må trykke på, fordi det er bare vi som kjenner våre folk, og har mulighet å jobbe med våre folk.»*

Informant fem utdyper opplevelsen av sitt lederarbeid slik:

*«Jeg ser veldig enkelt på det, fordi i mitt hode så må du ha en positiv innstilling på at dette kommer til å gå bra. Og det må du vise i hverdagen og genuint være en rollemodell. Vise at*

*dette er bra for oss som organisasjon, og dette får vi til sammen, det er den viktigste oppgaven. Det og at absolutt alle fikk være med å utforme og påvirke justeringer.»*

Utsagnene er i tråd med Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 387) påstander om at det er endringsagentene som iverksetter endringene i praksis og de som jobber tettst med medarbeidere om endringene som drives frem. Røvik (2007, s. 307) viser til tre modus som fører til ingen eller svak omforming av en ide, til betydelig omforming av det som oversettes. Informantenes utsagn kan, slik jeg vurderer det, hver for seg og samlet knyttes til Røviks (2007, s. 311-314) modifieringsmodus. Det er fordi arbeidsplasskonseptet tillater en viss tilpasning av det som skal oversettes. Videre beskriver endringsagentene bevissthet omkring utfordringene med å være tro mot det opprinnelige med tanke på at det skal tilpasses en ny organisasjonkontekst. Dette er helt i tråd med informantene som fortalte om at dette var en endring som alle ledere måtte forholde seg til. Røvik (2007) hevder at translasjonsteori åpner for innsikt om at siden det som overføres er presentasjoner og ideer, er det langt mer omformbart enn fysiske objekter. Informant to forteller om omformingen av ideen:

*«Jeg følte at vi fikk rom til å komme i posisjon til å påvirke resultatet, det som ble vår nye arbeidsform. Selv om det var bestemt at sånn og sånn blir arbeidsplasskonseptet i rådhuset. Jeg opplevde likevel at vi fikk være med på å påvirke, tenke og utforme dette, det gjør jeg.»*

Informant tre forteller om ledelse av tilpasning og utforming av ny arbeidsform slik:

*«Vi snakket om tilpasningen på kontormøter og personalmøter. Jeg prøvde å lytte til folkene mine og vi fant løsninger sammen, alt i fra handlekurver for transport av personlig utstyr mellom arbeidssoner, til hvordan jobbe med clean desk og nye måter å samarbeide på. Vi påvirket utformingen av arbeidsformen gjennom egentlig å forberede oss på den.»*

Informantenes fortellinger peker på at de opplevde sin oppgave i tråd med det modifierende modus med oversettelsesreglene addering og fratrekking (Røvik, 2007, s. 311).

Endringsagentene jobbet tett sammen med sine medarbeidere med å reflektere, utforme og påvirke egne løsninger. Sammen la de til og trakk fra noen elementer til arbeidsplasskonseptet når ideen om hvordan de skulle arbeide aktivtetsbasert overførtes rådhuset.

Røvik (2007, s. 320) hevder at kompetansen til translatøren i forskningslitteratur er oversett og vanskjøttet. Jeg vil derfor bidra til forskningen og presentere empiri om endringsagenters erfaringer om hvilken kompetanse de opplevde var kritisk og nødvendig i endringsrommet. Informantenes fortellinger om egne opplevelser og erfaringer om hvilken oppgave de hadde i

oversettelsen av arbeidsplasskonseptet, viser til alle av Røviks fire kompetansedyder som stilles den gode oversetteren (2007, s. 325). På spørsmål om hvordan informantene opplevde lederutfordringen i endringsrommet fortalte informant én:

*«Spørsmålet om hvordan vi kan jobbe i det nye rådhuset, krever ganske mye av hver enkelt leder. Spesielt med tanke på å forstå det nye og samtidig forstå den arbeidsformen som tidligere preget eget arbeidsmiljø, før skifte av arbeidsform og å forstå egne medarbeidere.»*

Informanten forstår oversettelsen av aktivitetsbasert arbeidsform som krevende. Utsagnet kan knyttes til Røviks (2007, s. 325) kompetansedyd om den kunnskapsrike oversetter. Det er fordi at endringsagenter må ha inngående kjennskap til det som skal oversettes, samt om konteksten det skal oversettes fra og til. Endringsagenter må slik ha kunnskap om både den avgivende og mottakende kontekst (2007, s. 327). Informanten opplevde det krevende å både ha inngående innsikt i, og kunnskap om, den tidligere arbeidsformen, og hva den nye aktivitetsbaserte arbeidet innebærer. Ifølge Røvik (2007, s. 328) blir en ide som skal introduseres i en etablert organisasjon aldri innført i et tomt rom. Den blir introdusert i en kontekst der det allerede finnes aktører, rutiner og prosedyrer. Derfor må endringsagenter ha kunnskap om ny arbeidsform og samtidig forstå hvilke føringer som preget tidligere arbeidsform for å forstå hvordan de kan lede implementeringen av ny arbeidsform.

Informant fire forteller om sin utfordringer som leder ved innføring av ny arbeidsform:

*«Som leder var min oppgave å skape en endring og en overgang mellom arbeidsformen som preget eget arbeidsmiljø før skiftet, til å forstå og ta i bruk den nye arbeidsformen. Innhold og form arbeidet vi sammen med i verkstedene.»*

Utsagnet kan knyttes til Røviks (2007, s. 329) modige oversetter, som peker på mot og kreativitet som egenskaper for den gode oversetteren av en organisasjonsidè. Informanten forteller om en endring og overgang mellom arbeidsformer som er i tråd med Beckhard og Harris (1987) sin teori om endring som overgang i retning av en formulert tilstand gjennom eksisterende tilstand, endringstilstand og fremtidig ønsket tilstand. Ifølge Røvik (2007, s. 330) viser slike overganger til endringsagenters evner som språksetter av en organisasjonsidè. Det vil vi si hvordan endringsagenter sørger for å bringe praksiser og ideer i begreps form gjennom fortolkning, fortelling og formidling (Jacobsen, 2018, s. 187) og om å velge hensiktsmessig oversettelsesmodus. Studien har vist at endringsagentene tok i bruk en modifierende modus, der de la til og trakk i ifra elementer i oversettelsen av aktivitetsbasert arbeidsform. Endringsagentene var tro mot det opprinnelige i overføringen, men skapte rom



for å påvirke arbeidsplasskonseptet ved å finne egne egnede løsninger gjennom fortelling, fortolkning og formidling. Det er dermed ikke en ren omvandling eller lokal innovasjon. Informantene forteller om hvordan oversettelsen ble arbeidet med ved deltagelse og involvering i rådhusprosjektet. Dette er i tråd med Røvik (2007, s. 330) som hevder at for at en ide skal kunne begripes i en organisasjon, må endringsagenten introdusere nye begreper og diskusjoner, og dette er en utfordring som kaller på oversetterens mot og kreative evner.

Informant tre forteller om mulighetene som lå åpent for endringsagenter i endringsprosessen:

*«Man kunne henge flere endringsprosesser på den opprinnelige prosessen, hvis man som leder hadde kapasitet og mulighet for det. Men som leder måtte du ha overskudd til det, tid og ha lyst til å kjempe. Jeg benyttet anledningen til arbeidsmiljøutvikling, som gjorde at gammelt grums ble behandlet og at man på en måte fikk en ny felles start.»*

Dette funnet kan knyttes til Røviks (2007, s. 332- 334) tålmodige og sterke oversetter. I Røviks to siste translatørtyder fokuseres det eksplisitt på mulighetene for å oppnå effekter i en organisasjon, som følge av oversetting og implementering av en ny ide. Informanten forteller om å ta en aktiv posisjon og holdning for å skape ringvirkninger ved innføringen av ny arbeidsform. Dette er i tråd med Røviks (2007, s. 332) tålmodighet som dyd for den gode oversetteren og kommer til uttrykk gjennom at endringsagenten tar seg tid til at ideen kan materialiseres og få substansielle effekter i ny organisasjonsvirkelighet. Røviks (2007, s. 334) dyd som den sterke oversetter viser til maktspill, konflikter og forhandling som kan oppstå i oversettelsesprosessen. Informanten forteller at man som leder må ha overskudd, tid og lyst til å kjempe. Det som skulle oversettes var representasjoner av en ide, som i form av immaterielle endringer forventet skulle gi økt samhandling, autonomi og fleksibilitet. Det tyder på at innføring av ny arbeidsform tillot muligheter for organisasjonsutvikling for endringsagentene.

I opptiningsfasen handler endringsledelse om hvilke handlinger endringsagenter utøver for å skape en felles forståelse for endringen og skape et klima for endring som er riktig, viktig og god å endre seg på (Jacobsen, 2018, s. 181). For å besvare oppgavens problemstilling «Hva slags erfaring har endringsagenter ved innføring av ny arbeidsform?» har jeg i dette kapittelet presentert tre tema; «bakgrunnen for aktivitetsbasert arbeidsform», «endringsagenters endringsrom» og «endringsagenters oppgaver i endringsrommet». Jeg har knyttet informantenes ledelse av innføring av nytt arbeidsplasskonsept til både reaktiv, radikal og revolusjonær endring av fysiske og immaterielle forhold. I tråd med Røvik (2007) sitt

translasjonsperspektiv har jeg vist at informantenes opplevelse av egne oppgaver i oversettelsen ikke direkte kan knyttes til lokal innovasjon av arbeidsplasskonseptet i form av omvandling. Derimot kan oversettelsen knyttes til et modifierende modus ved at informantene tok i bruk oversettelsesreglene addisjon og fratrekking. Informantene var tro mot det opprinnelige når ideen om arbeidsform overførtes, men de påvirket arbeidsformen ved å finne egne egnede løsninger. Til sist har jeg knyttet informantenes kompetanse i endringsrommet til den kunnskapsrike, modige, tålmodige og sterke oversetter med hensikt å bidra til forskning innenfor translasjonskompetanse i moderne organisasjoner.

I neste kapittel drøftes studiens to siste forskningsspørsmål som jeg hovedsakelig knytter til gjennomføringsfasen i endringsprosessen. Her vil jeg presentere tre tema og drøfte hvordan endringsagenter handler i et endringsrom med motkrefter og drivkrefter som oppstår ved innføring av aktivitetsbasert arbeid.

## **5.0 Endringsagenters handling i gjennomføringsfasen**

I dette kapittelet vil oppgavens forskningsspørsmål «Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg rundt endringsstrategi i endringsprosessen?» og «Hvilke erfaringer har endringsagenter med motstand mot endring ved innføring av ny arbeidsform?» drøftes med hovedvekt på gjennomføringsfasen. Hvordan endringsagenter handler for å gjennomføre en overgang fra nåværende til fremtidig ønsket tilstand vil drøftes i tre tema; «endringsrommet som kraftfelt», «endringsagenters strategi» og «endringsagenters erfaringer med motstand».

### ***5.1 Endringsrommet som kraftfelt***

Hennestad og Revang (2017, s. 93) forstår først og fremst endringsledelse som implementering og at det handler om å lede prosessen fra nåværende situasjon til fremtidig ønsket situasjon. Når det legges til grunn, hevder de at det stilles store krav til endringsledelse gjennom endringsagenter med kompetanse til å igangsette, lede og gjennomføre en endringsprosess. Lewin (1951) karakteriserer endringsrommet som et kraftfelt karakterisert ved en ubalanse mellom drivkrefter og motkrefter. I studien kom det frem at samtlige av informantene opplevde utfordringer i arbeidet med å lede endring av arbeidsform. Informant én bruker det metaforiske uttrykket «skyttergravskrig» som uttrykk for endringsrommet som et kraftfelt fylt med energi og krefter:

*«Vi måtte opp fra skyttergravskrig, der noen absolutt skulle holde fast. Vi kan se på motstand mot endring på mange måter. Det ene er her det rene psykologiske og tvetydige*

*forholdet til endring. Jeg tror at det egentlig er veldig få som ønsker å stå i ro også, så vi ønsker jo egentlig endring, samtidig som vi synes at endringer er skummelt.»*

Informant fem beskriver opplevelsen av endringsrommet som en slagmark og et spill med krefter som styrer fra og mot endring:

*«Det er et spill, på en måte en slagmark og samspill. Noen er superpositive og strutter mot endring og noen er alltid negative. Det ble ikke noe stor uløselig konflikt ut av slagmarken. Jeg valgte kampene jeg tok, og gadd ikke ta stilling til de små tingene.»*

Informantenes fortellinger kan vise til at det finnes både drivkrefter og motkrefter i endringsrommet. Lewin (1951) hevder at det ikke er verdt å etterstrebe balanse i kraftfeltet, fordi om kreftene er i likevekt, vil det ikke skje noen endring. Endringsagenters oppgave er ifølge Lewin å bryte med likevekten og identifisere de forhold som kan utvikle drivkrefter og blokkere motkrefter, eller helst omforme motkreftene til drivkrefter. På spørsmål om hvordan endringstilstanden ved innføring av ny arbeidsform opplevdes, forteller informant to:

*«Jeg husker de første workshopene vi hadde. Det var utrolig mye skrik og skepsis der folk tenkte at dette går rett vest, og i det hele tatt. Så kan vi se der hvor vi er i dag, og at nittini prosent av alle katastrofene som mine folk trodde kom til å inntreffe, ikke ble noe av.»*

Informant fire forteller om opplevelsen av ulike drivkrefter og motkrefter i endringen:

*«Lederne hadde vidt forskjellige forutsetninger og muligheter. Noen ledere hadde medarbeidergrupper som bare trippet etter å komme seg av gårde og bare var klare for alt. Og hos noen ledere var det mer enn nok å bare håndtere arbeidsmiljøutfordringer, eller rett og slett reaksjoner hos den enkelte medarbeider, som var ganske utfordrende og krevende.»*

Informantenes utsagn viser til hvordan de erfarte endringsrommet og at dette var preget av motkrefter og drivkrefter. Lewin (1951) viser til at endringsagenter må utvikle begreper og forståelse som hjelper dem til å identifisere de forhold som kan utvikle drivkrefter og blokkere motkrefter. Dette er også i tråd med endringsagentenes oppgave om å skape felles meningsskaping gjennom fortelling, fortolkning og formidling (Jacobsen, 2018 s. 187). To informanter bruker uttrykket «terrenget» som metafor på hvordan de ledet arbeidet i endringsrommet som kraftfelt. Informant tre forteller:

*«Jeg tror nesten det, som endringsleder kommer du ingen vei hvis du ikke skjønner terrenget og hvem du skal ha med over i det nye terrenget for å få det til.»*

Informant fire bruker også uttrykket «terrenget» og viser med sin fortelling til ledelse av arbeidet i endringsrommet:

*«Jeg føler at det jeg ble mest utfordret på, er det at man må behandle folk ulikt, fordi folk er ulike. Folk har forskjellige behov, og jeg har mange ulike medarbeidere. Det å skjønne at man må behandle folk ulikt for å drive frem endring og at folk har ulike forutsetninger, det er en av de viktigste oppgavene for meg som leder av endring tror jeg. Det handler om å tolke terrenget og at det er ulike behov for å skape endring.»*

Uttrykket «terrenget» kan forstås som at informantene aktivt handler ved å kartlegge og identifisere drivkrefter og motkrefter hos sine medarbeidere, med den hensikt å redusere motkrefter eller forsterke drivkrefter. Dette er i tråd med Jacobsen (2018) og Hennestad og Revang (2017) som hevder at gjennomføringen av den planlagte endringen avhenger av forholdet mellom endringskreftene og de etablerte og konverserende kreftene. Informant fem sitt utsagn nedenfor kan knyttes til hvilke motkrefter i form av motstand som måtte dempes og motvirkes i endringsrommet:

*«Det var den gamle kulturen som var den store hemmeren. Det var en enorm skepsis, spesielt blant de som i alle dager hadde gjemt seg langt inne på kontorene sine. Nå kom de til å bli blottlagt og det skremte dem, det var helt åpenbart. Dette var en hemske, det at de var såpass lunken til det nye, og ikke hadde særlig tro.»*

Kommunens HR-strategi (bodo.kommune.no) viser til tre mål. Kort summert skal ledere skape resultater gjennom andre ved å bruke kompetanse optimalt og ha en kultur for nyskaping. På spørsmål om kommunens HR-strategi ble brukt aktivt som drivkraft, og motkraft i møte med motstand, ved innføring av ny arbeidsform svarte informantene delt. Tre informanter benyttet HR-strategien og to informanter kunne ikke huske å ha brukt den strategisk i ledelse av endringsprosessen. Informant to forteller:

*«HR- strategien er veldig fin og målene passet kjempebra. Jeg husker godt at jeg koblet på HR-strategien på arbeidsplasskonseptet, spesielt siste delmål kultur for nytenking. Det var en del av HR-strategien at vi skal tenke nytt, og da må vi gjøre det også.»*

Informant fire forteller om sin bruk av HR-strategien:

*«HR-strategien kom i 2017 og jeg kobla den opp mot HR-faget og hva vi var satt til å gjøre. Sånn sett fletta jeg den inn for alt det var verdt og der det kunne passe, for å endre folks mindset fra å være etterspørselsdrevet til å bli offensiv for å nevne noe.»*

Jeg velger å avrunde tema «endringsrommet som kraftfelt» med et utsagn fra informant én om hvordan drivkrefter og motkrefter i endringsrommet ble identifisert:

*«For oss var det veldig viktig å komme opp av disse skyttergravene, den klassiske skyttergravskrigen, som alle slike prosjekt befinner seg i underveis. Krigen består av den store forskningsmengden som konkluderer med at cellekontor er best og åpne kontorlandskap er best, og vice versa, at det motsatte er verst».*

Jeg har drøftet tema «endringsrommet som kraftfelt» for å besvare oppgavens problemstilling «Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg ved innføring av ny arbeidsform?».

Informantenes opplevelser om drivkrefter og motkrefter er vist gjennom deres fortellinger om endringsrommet som en skyttergravskrig, en slagmark og et spill. Fortellingene har vist hva endringsagentene har gjort og hvordan de arbeidet med utfordringen med å forsøke dempe og blokkere motkreftene for å skape endring. Neste tema handler om hvilke opplevelser og erfaringer informantene hadde med å handle for å gjennomføre en overgang fra nåværende til fremtidig ønsket tilstand.

### **5.2 Endringsagenters strategi**

I følge Hennestad og Revang (2017, s. 93) må tre forhold ivaretas av endringsagenter i endringsrommet. Det er at organisasjonen må ha et ønske om endring, tiltak må settes inn og at det er fokus på den perioden som organisasjonen skal realisere den ønskede fremtid. Ved å undersøke informantenes opplevelser og erfaringer om hvordan endringen ledes vil jeg i det følgende fokusere på å besvare oppgavens forskningsspørsmål nummer to «Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg rundt endringsstrategi i endringsprosessen?». Jeg vil knytte funn til drivkrefter og motkrefter ved valgt endringsstrategi og hva det kan bety for hvordan endringsagentene opplever sin oppgave. Informant fem forteller om drivkraften i endringen:

*«Jeg tror det var en blanding av økonomi og arealbesparing som var årsaken til innføringen av nye måter å jobbe på. Jeg opplevde at toppledelsen genuint mente at vi rett og slett var for dårlig på samhandling. Og grunnen til at samhandling plutselig ble så veldig fokusert på, var at man samtidig begynte å snakke om digitalisering og om å automatisere arbeidsprosesser på tvers. Og man innså at det var helt umulig å få til, hvis man ikke så eller snakket med hverandre på en annen måte enn tidligere.»*

Utsagnet kan knyttes til Hennestad og Revang (2017, s. 93) sin påstand om at organisasjonen må ha et ønske om endring og at tiltak må settes inn. Jacobsen (2018, s. 146) diskuterer to ulike strategier for å innføre planlagte endringer. Strategiene beskriver ulike tiltak for

endringsledelse. Informantens utsagn kan forstås som en strategi E, som har som formål å skape økonomisk vekst (Jacobsen, 2018, s. 150). Det er fordi informanten peker på økonomi og arealbesparing som årsak til innføring av ny arbeidsform. Informanten forteller at toppledelsen ønsker en organisasjonsendring med nye former å samhandle på. Utsagnet kan knyttes til det Jacobsen (2018, s. 147) peker på kjennetegnes av en strategi E, nemlig at den har en top-down tilnærming. Ledelsen erkjenner et behov for endring og utarbeider løsninger som de implementerer i organisasjonen. Beslutningen om renovering av rådhuset og valg av nytt arbeidsplass er allerede tatt av toppledelsen, slik funn i studiens kapittel fire viser til.

I følge strategi E anses medvirkning som et pliktløp, fordi ledelsen er instruerende og beslutning om løsning er tatt før involvering av medarbeiderne er iverksatt (Jacobsen, 2018, s. 148). Jeg vil nå vise til hva informantene forteller om medvirkning og påvirkning av arbeidsplasskonseptet som også kan knyttes til Røviks (2017) modifieringsmodus. Informant to sier:

*«Jeg tror og håper at mine folk ikke følte at medvirkningen var noe pliktløp, men at de fikk være med og ble involvert.»*

Informant fire deler opplevelsen av medvirkning gjennom involvering:

*«Oppsummert kan jeg si at beslutningen om arbeidsplasskonseptet ble til gjennom en veldig god prosess i kommunen. Det var veldig mye involvering og jeg tror at de aller fleste har følt at de har vært med å bestemme og utvikle arbeidsplasskonseptet. Fordi det ble ikke helt som det var bestemt at det skulle bli heller. Vi kunne justere slik at kart og terreng passet i lag.»*

Samtlige informanter forteller om involvering og deltagelse ved innføring av aktivitetsbasert arbeidsform. Dette strider mot strategi E, der medvirkning ansees som et pliktløp og en kommanderende ledelse vektlegges (Jacobsen, 2018, s. 151). Informant en forteller om overføring og oversetting av arbeidsplasskonseptet ideen til praksis på denne måten:

*«Den økonomiske gevinsten lå inne i prosjektet helt fra begynnelsen, da det ble besluttet at avdelingenes administrasjon skulle samlokaliseres. Men den økonomiske effekten hadde ikke noe med å gjøre med den nye arbeidsformen som vi etter hvert valgte, det som ble til aktivitetsbasert form i et åpent landskap.»*

Utsagnet kan knyttes til strategi O, som baseres på at de menneskelige ressursene som er tilgjengelige i endringsrommet tas i bruk (Jacobsen, 2018, s. 147). Fokuset er ikke på endring som en engangshendelse, men som en utvikling i en kontinuerlig og interaktiv prosess.

Utsagnet kan videre forstås ut fra et translasjonsteoretisk perspektiv. Det er fordi perspektivet åpner for innsikt om at siden det som overføres ikke bare er fysiske endringer, er immaterielle ideer langt mer omformbart enn fysiske objekter (Røvik, 2007). Det er rom for påvirkning av ny arbeidsform. Informant to forteller om hvordan arbeidsformen ble skapt og valgt:

*«Jeg opplevde at endringen ble begrunnet i at vi hadde mindre plass til flere folk. Det var en årsak som alle kjøpte, og det var viktig for at vi overhodet kunne endre oss. Og så kom arbeidsplasskonseptet på plass, etter hvert måtte vi må lære oss å arbeide med nye former som prosjektbasert og i team, om bedre samhandling.»*

Utsagnet er i tråd med strategi O, hvor det står sentralt at for å skape endring må endringsagenter sørge for at medarbeidere ønsker å endre seg og har et ønske om å oppnå endring (Jacobsen, 2018, s. 145). I tråd med Strategi O er medvirkning et forsøk på å skape oppslutning og engasjement rundt organisasjonens utfordringer (Jacobsen, 2018, s. 164). Informant fire forteller om tiltakene i strategien:

*«Det var et vanvittig medvirkningsprosjekt vi har vært igjennom. Prosjektet gjennomførte mange samlinger, verksted og kompetanseheving for oss som skulle inn i huset. Jeg har sagt at hvis det er noe som er unikt med dette endringsprosjektet, så er det graden av medvirkning. Det tror jeg skiller seg fra absolutt alt som andre har gjort, i alle fall i det offentlige.»*

Informantens utsagn kan knyttes til strategi O og en bottom-up tilnærming, fordi det ikke er toppledelsen som utvikler og gjennomfører endringer, men at det er endringsagenter som skaper engasjement og kraft i endringen (Jacobsen, 2018, s. 164). Samtlige av undersøkelsens informanter øvde på det nye arbeidsplasskonseptet i perioden rådhuset var under renovering. Dette er i tråd med Hennestad og Revang (2017, s. 93) som påpeker viktigheten av at endringsagenter må ha fokus den perioden organisasjonen skal realisere den ønskede fremtid. Jeg velger å la informant fem beskrive endringsperioden:

*«Vi jobbet bevisst med endringen fra første stund vi fikk anledning til å praktisere og øve på det. Til tross for at vi hadde begrenset plass, så øvde vi og det fungerte godt. Vi følte reell medvirkning, fordi jeg husker at vi satt og tegnet ulike scenarier og lekte oss med ulike løsninger, når det gjaldt utforming og plassering av de ulike sonene. Alle var med på workshopene og diskuterte og følte at vi hadde reell påvirkning på hvordan det skulle bli.»*

Informant fire poengterer nedenfor betydningen av involvering i endringsperioden. Utsagnet er i tråd med strategi O sin bottom-up tilnærming om endringen som en kontinuerlig og interaktiv prosess (Jacobsen, 2018, s. 164) og Røviks (2007, s. 311) modifieringsmodus:

*«Gjennom den store medvirkningen som ble lagt til grunn med konseptet vårt, med at vi fikk eierskap til det. Som leder så fikk du virkelig mye muligheter fra dette endringsprosjektet som du kunne gripe og bruke. Endringer er en fin anledning til å få til det du som leder kanskje står i, eller har tenkt eller lyst til å få til. Med de fysiske endringene kan du frigjøre gamle strukturer og gamle vaner på en fantastisk fin måte.»*

Informant én beskriver endringsprosessen som en oversettelse i tråd med translasjonsteori (Røvik, 2007) og en utviklingsprosess (Jacobsen, 2018) for organisasjonen på denne måten:

*«Arbeidsplasskonseptet handlet om en slags overføring, en integrert lederutvikling. Det var en slags overføring av endringsansvaret kan du si. Fra et byggprosjekt til et utviklingsprosjekt til lederne. Det er lederne som skal stå i prosessen, derfor må de eie arbeidsplasskonseptforståelsen, og så må de gjøre det til sitt for seg og sine medarbeidere. Sånn kan du si at hele arbeidskonseptprosjektet var et slags integrert organisasjonsutviklingstilbud til ledere.»*

Utsagnet kan knyttes til strategi O der involvering og deltagelse av medarbeiderne sees på som en organisk prosess, og som med delegering og støttende ledelse vil sørge for at medarbeidere utvikler løsninger som de får eierskap til (Jacobsen, 2018, s. 166). Jeg velger å avrunde tema «endringsagenters strategi» med informant tre sin fortelling om sin ledelse:

*«Det startet som en ovenfra og ned bestemmelse, og så får man jobbet med det nedenfra og opp og prøve å få en match. Det er her lederen kommer inn som endringsagent. Det å forstå hva en har å jobbe med og mot, og hva man skal oppnå og klare å få med seg sine på dette.»*

I Jacobsens (2018) fremstilling av strategi E og O poengteres tidsaspektets betydning og at det vil være situasjonsavhengig hvilken tilnærming som fungerer best. Empirien har vist at renoveringen av rådhuset foregikk i en periode på tre år. Informantene støtter det som først opplevdes som en top-down E strategi, men som underveis knyttes til en bottom-up og strategi O tilnærming. I studien kom også frem at implementering av ny arbeidsform førte med seg muligheter for organisasjonsutviklings for endringsagentene. Dette er i tråd med Jacobsen (2018, s. 175) som hevder at målet i strategi O er organisasjonen som en lærende organisasjon der selve medarbeiderne er drivkraften i endringen. Organisasjonen betraktes som en levende organisme i stadig utvikling. Studien viser at endringsagenter handlet



gjennom å involvere sine medarbeiderne. Slik fikk de mulighet til å skape, ved modifisering og oversettelsesregler, en bottom up og strategi O tilnærming, som ble til en aktivitetsbasert arbeidsform.

### **5.3 Endringsagenters erfaringer med motstand**

I studiens siste tema vil endringsagentenes erfaring med motstand drøftes for å svare på oppgavens tredje forskningsspørsmål «Hvilke erfaringer har endringsagenter med motstand for endring av arbeidsform?». Hennestad og Revang (2017, s. 183) hevder at den viktigste variabel for og i endring er mennesker. Og mennesker i samspill og i samhandling skaper krefter og energi. Motstand kan ifølge Lewin (1951) få to utfall. På den ene siden kan den blokkere og begrense endringsarbeidet, ved at den trekker for balanse og likevekt i endringsrommet som kraftfelt. På den andre siden kan motstand hjelpe prosjekter med å skyte fart ved at den gir konstruktiv retningsendring. Studien viser til at alle informanter erfarte motstand ved innføring av ny arbeidsform og at motstanden hadde noe ulik form. Samtlige informanter forteller om lik erfaring ved at motstanden som ble erfart ikke kom fra en organisert gruppe, men oppstod hos enkelte medarbeidere. Informant fire forteller:

*«Som gruppe, så klarte vi å skape entusiasme og nysgjerrighet rundt ny arbeidsform, så den motstanden som oppstod kom fra enkeltindivider.»*

På spørsmål om hva informantene opplevde som årsak til motstanden som oppstod kom det frem ulike fortellinger som handlet om frykt og behov for trygghet. Informant tre forteller:

*«Det var en utrygghet i dette med å ikke vite hvor min plass er. Det oppstod en usikkerhet og frykt for splitting av arbeidsmiljøet om hvor de hører hjemme.»*

Informanten forteller om en frykt for splitting av arbeidsmiljøet som er i tråd med motstand som oppstår på grunn av et forventningsbrudd eller brudd på en psykologisk kontrakt (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 93). Utsagnet kan knyttes til Amundsen og Kongsvik (2016, s. 90) sin fremstilling av menneskets to primærbehov, behov for vekst og trygghet, som møtes som to motstridende krefter. Trygghetsbehovene bidrar til å opprettholde nåværende situasjon og blokkere endringskreftene. Dette er i tråd med Lewins (1951) teori om endringsrommet som kraftfelt med krefter som trekker for stabilitet. Informant fire forteller om lignende trygghetsbehov:

*«Redselen for det nye, og at det nye var ukjent, var nok mye av årsaken. Behovet for kontroll ble utfordret. Det å leve i uvisshet, å oppleve at man ikke får svar helt enda i renoveringsperioden, det taklet noen bedre enn andre.»*

Fortellingene er i tråd med Amundsen og Kongsvik (2016, s. 92) teori om motstand på bakgrunn av frykt og angst for det ukjente. Medarbeiderne er utrygge fordi de skulle gå fra en kjent til ukjent arbeidsform. Utrygghet skaper usikkerhet og angst hos medarbeiderne som gjør at motstand oppstår. Denne frykten som informantene beskriver kan også knyttes til det som kalles motstand på bakgrunn av tapsopplevelser (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 92). Det å oppleve å miste noe av verdi kan gi motstand som en naturlig konsekvens.

Informantenes fortellinger viser til tap av trygghet ved at medarbeiderne ikke føler de har kontroll over endringen, eller hva som kommer til å skje i framtiden. Utsagnene kan videre knyttes til tap av identitet på grunn av uklarhet av sin rolle i ny arbeidsform, og tap av tilhørighet ved at medarbeiderne mister kontakt med tidligere kolleger i arbeidsmiljøet. Informant én beskriver motstanden:

*«Det er det tvetydige forholdet til endring som preget denne endringsprosessen. Sånn at en del av denne motstanden er ren angst eller bekymring mot at ting endrer seg. Uavhengig av, eller mer eller mindre avhengig av hva endringen egentlig går ut på.»*

Dette utsagnet kan knyttes Hennestad og Revang (2017, s. 185) sin påstått om at all motstand mot endring er naturlig. Motstanden oppstår fordi endringen oppleves som en trussel mot medarbeidernes godt etablerte vaner i arbeidshverdagen. Amundsen og Kongsvik (2016, s. 91) hevder at menneskets vekstbehov kan bidra til å skape endring, og at motstand kan være en faktor som bidrar til endringen skyter fart. På spørsmål om hvordan informantene håndterte motstanden som oppstod, pekte alle informantene på at den brede involveringen, deltakelsen i ulike verksted, workshops og lederutviklingsprogram var av avgjørende faktorer for å dempe motkrefter og skape energien om til drivkrefter. Dette er i tråd med Monsen (2015) som hevder at for at ting skal gå fremover og utvikles, må det fokuseres på det som ikke fungerer. Motstand blir dermed et potensial til forbedring, og kritikken en drivkraft som gjør at gode endringsagenter, gjennom empati og involvering, finner nye løsninger. Om en endringsagent ikke evner å se adferden og årsakene bak motstanden, vektlegges bare toppen av isfjellet uten å forstå de utløsende faktorene i bunn. Informant to forteller om hvordan motstand blir drivkraft:

*«Det at vi øvde på arbeidsformen på forhånd, tror jeg var en av hovedårsakene til at det etter hvert ikke oppstod noe stor motstand, det tok liksom brodden av det.»*

Informant fire forteller om identifisering av motkrefter som trakk for stabilisering og blokkerte endringsprosessen:

*«Jeg måtte finne ut av og lede ut hva motstanden var her, forsøke å forstå hvor den kom ifra. Da vi jobbet sammen på verkstedene kom dette frem og vi tok det etter hvert som det kom og fant ut av det, fant løsninger på det.»*

Informantenes fortellinger kan forstås i tråd med Monsen (2015) fordi motstanden ble brukt til positiv utvikling i endringsprosessen ved at endringsagentene fikk eierskap til den nye arbeidsformen og fant nye løsninger. Dette er også i tråd med det studien tidligere har vist til, nemlig at endringsagentenes opplevelse av lederoppgaven i endringsrommet er i tråd med Røviks modifierende modus (2007, s. 311). Informant én forteller om endringsagentens betydningsfulle rolle i håndtering av motstand i endringsrommet:

*«Det viste seg at veldig mange så behovet for å arbeide annerledes. Og de fleste av oss ledere catchet dette relativt fort. Dermed satte vi oss i en god lederposisjon for både å håndtere motstand og også det å være en positiv drivkraft i endringsarbeidet.»*

Studien viser at samtlige informanter ledet arbeidet med å skape en felles forståelsesramme for behovet av endring av arbeidsplasskonseptet. Dette er i tråd med det Jacobsen (2018, s. 194) hevder gjennomføringsfasen handler om, nemlig å få medarbeiderne i organisasjonen til å endre adferd, måten de samhandler på og måten de handler på. Informant to forteller:

*«Jeg tenker at endringen ble godt begrunnet med hvorfor dette var viktig, og hvorfor vi skulle være positiv og at dette var den nye riktige måten å arbeide på fremover. Mine folk oppfattet ikke at det bare skulle endres for å endres, men at det var en viktig grunn til det.»*

Utsagnet strider mot Amundsen og Kongsvik (2016, s. 47) begrep endringskynisme som viser til opplevelse av endring for endringens skyld og ikke for å forbedre situasjonen. Tvert om erfarer informantene at gjennom deltagelse og involvering i ulike workshoper og verksted ble endringen godt forankret både hos dem selv som endringsagenter og hos sine medarbeidere.

Amundsen og Kongsvik (2016, s. 95) viser til at motstand kan oppstå ut fra mangler i det de kaller endringsberedskap. De hevder motstand oppstår fordi endringsagenter ikke har gjort en god nok jobb med å forberede medarbeiderne gjennom informasjon, deltagelse og samhandling på den aktuelle endringen i opptinings- og gjennomføringsfasen. Studien viser til en mengde funn som kan knyttes til at endringsagentene aktivt har arbeidet med å styrke endringsberedskapen, ved å blokkere og dempe motstand som oppstår på bakgrunn av frykt og angst for det ukjente, og frykt for tapsopplevelser i form av å miste noe av verdi. Informant to forteller om endringsberedskap som tema på verkstedene:

*«I verkstedene snakket vi en del om motstand, hvordan vi skulle sortere den. Det hjalp meg til å se konturene av hvor, når og i hvilken form motstanden kommer i.»*

Informant fire forteller om arbeidet med motstand og omforming til drivkraft i endringsprosessen:

*«Motstanden ble møtt med å gå rett i den og snakke om den. Og ta det opp uten at det ble konfronterende for den enkelte. Vi hadde det som tema støtt og stadig i gruppa. Motstanden førte til at vi ble tettere og vi fikk ryddet unna usikkerhetsmomenter godt.»*

De to siste uttalelsene kan forstås som høy endringsberedskap (Amundsen og Kongsvik 2016, s. 95) fordi det av motstand som oppstod ble satt på dagsorden av endringsagentene. Det førte til at motstanden ble dempet, og således ledet til en vekst og positiv utvikling i arbeidsmiljøet.

I studiens siste tema har jeg presentert empiri og analyse som handler om endringsagenters erfaringer med motstand. Jeg har vist til ulike typer og årsaker til erfart motstand, hvordan endringsagentene ledet arbeidet med motkrefter og at endringsagentene kunne vise til høy endringsberedskap. I kapittel seks vil jeg presentere en avsluttende drøfting ved å knytte undersøkelsen funn til oppgavens tre forskningsspørsmål og gi en konklusjon.

## **6.0 Oppsummerende analyse og konklusjon**

Studiens presentasjon av empiri og analyse har blitt presentert over to kapitler. I kapitlene er empirien fortløpende blitt analysert opp mot den teoretiske rammeverket i oppgaven. For å besvare problemstillingen ble empirien tematisert i seks deler. Og for at oppgaven skulle oppleves som lettlest og oversiktlig, knyttet jeg temaene til Lewins (1951) opptinings- og gjennomføringsfase. I dette kapitlet presenteres en samlet oppsummering av studiens funn knyttet til oppgavens forskningsspørsmål, redegjørelse for overførbarhet og tema for videre forskning.

I denne studien har jeg satt fokus på å beskrive endringsledelse i lys av endringsteori i et translasjonsteoretisk perspektiv. Problemstillingen som jeg har prøvd å finne svar på er:

*«Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg ved innføring av ny arbeidsform?».*

For å besvare problemstillingen har jeg utarbeidet tre operasjonelle forskningsspørsmål, som jeg har prøvd å besvare gjennomgående i oppgaven. Jeg vil nå gi en oppsummerende drøfting av studiens hovedfunn knyttet til oppgavens forskningsspørsmål.

### **6.1 Hva erfarer endringsagenter omkring egne oppgaver ved innføring av ny arbeidsform?**

Innføring og endring av arbeidsform synes å være planlagt og styrt fra politisk og administrativt hold. Endring av arbeidsplasskonsept var en reaktiv endring som oppsto på bakgrunn av politiske og administrative intensjonelle handlinger, som fant sted etter at det var økonomiske og byggetekniske renoveringsbehov kommunen måtte ta hensyn til og tilpasse seg. Endring av arbeidsform viste til både en radikal og revolusjonær endring og et klart brudd med tidligere praksis i måten å samhandle og løse arbeidsoppgaver. De fysiske og immaterielle endringene, med overgang fra cellekontor til arbeid i åpent landskap med en aktivitetsbasert arbeidsform, ble trukket frem som de største oversettelsesutfordringene for endringsagentene i rådhuset ved ledelse av endringsarbeidet.

Studiens tema er endringsledelse i selve endringssituasjonen. Endringsagentens oppgave besto i å lede prosessen fra ideen om hvordan en aktivitetsbasert arbeidsform skulle fungere i det nye rådhuset. Studiens funn viser at endringsagentene ble koblet på i endringsrommet og engasjert i endringsprosessen med å skape et klima som medarbeiderne i rådhuset opplevde som viktig, riktig og godt å endre seg i. Endringsagentene ledet endringsarbeidet i flere workshops, verksted og øvebaser. Dette ble opplevd som betydningsfullt for å skape både en felles forståelse og mening ved innføring av ny arbeidsform. Endringsagentene arbeidet aktivt med at endringsbehovet skulle oppfattes gjennom å fortelling, fortolkning og formidling. Hele organisasjonen ble involvert og tok del i endringen, noe som er avgjørende for at endringsagenter skal lykkes med implementering av revolusjonære endringer. Studien fant at årsak og motiv for endringen ble kommunisert godt og på en riktig måte over tid, og i mange kanaler. Studien har vist at endringsagentene anerkjente seg selv i rollen som endringsagent og tok ansvar for å drive frem kraft i endringsperioden. Studiens funn viser til at samtlige endringsagenter iverksetter endringstiltak i praksis ved å øve på ny arbeidsform i renoveringstiden og jobbet tett sammen med medarbeiderne for å drive endringene frem.

Studien viser til narrativer som beskriver at endringsagentene opplevde at deres lederoppgave bestod i å modifisere arbeidsplasskonseptet som ide, ved å legge til og trekke fra elementer i oversettelsen, slik at arbeidsformen passet til deres egne behov. Endringsagentene ledet endringsarbeidet gjennom å ta eierskap til arbeidsplasskonseptet som ide og finne egnede løsninger som fungerte for dem. Endringsagentene opplevde også at det var behov for ulik kompetanse for å møte lederutfordringer i endringssituasjonen. Denne kompetansen kunne knyttes til fire dyder; den kunnskapsrike, modige, tålmodige og sterke oversetter. Disse er

sammenfallende med HR-strategiens beskrivelse av lederen som en rollemodell som skal vise mot, sette mål og vise retning.

### ***6.2 Hvilke erfaringer gjør endringsagenter seg omkring endringsstrategi i endringsprosessen?***

Studien viser at samtlige endringsagenter erfarte endringsrommet som et kraftfelt som bestod av krefter som søkte mot endring og motkrefter som søkte mot stabilisering, balanse og likevekt. Endringsagentene hadde både medarbeidere som ønsket endring og medarbeidere som ikke ønsket forandring. Studien viser at endringsagentene arbeidet med å dempe og motvirke kreftene som virket for å ivareta den tidligere arbeidsformen. Endringsagentene hadde fokus på endringsarbeid i endringssituasjonen. Endringsagentene la til rette for deltagelse og involvering i ulike verksted, workshops og øvebaser. Disse tiltakene ble sett på som de største drivkreftene i endringsprosessen ved innføring av ny arbeidsform. De fleste endringsagenter ser ut til å bruke HR-strategien som drivkraft og ledelsesverktøy i endringsprosessen, og som motkraft for å blokkere og dempe motstand som oppstod.

Jeg fant at endringsagentene i begynnelsen erfarte endringsprosessen som en top-down og strategi E tilnærming med utsikter til økonomisk gevinst og arealbesparelse som motiv. Underveis ble strategien endret og omformet til en bottom-up og strategi O tilnærming. Hovedfokus for endringsagentene i ledelsen av endringen var på medarbeiderne, og organisasjonen ble betraktet som en lærende organisme i utvikling. Endringsarbeidet ble ledet ved å betrakte medarbeiderne som selve drivkraften i endringen. Studien viser at endringsagentene fungerte som språksetter og ledet arbeidet gjennom å legge opp til bred deltagelse, involvering og medvirkning for å oversette, utforme og påvirke ny arbeidsform. Studien fant i tillegg at innføring av ny arbeidsform førte med seg store muligheter for organisasjonsutvikling for de av endringsagentene som hadde overskudd, tid og mulighet for det.

### ***6.3 Hvilke erfaringer har endringsagenter med motstand for endring av arbeidsform?***

Studien viser til sterke drivkrefter i form av behov for vekst og utvikling på en side, og motkrefter i form av behov for trygghet på den andre siden. Jeg fant at motstand kom fra enkeltindivider og i form av angst og frykt for det ukjente, frykt for tapsopplevelser og brudd psykologiske kontrakter. Studien viser at endringsagentene ledet endringsarbeidet aktivt med å dempe og blokkere motkrefter som motstanden representerte. Endringsagentene hadde i oppgave å identifisere motstand og brukte den aktivt i ledelsen av implementering av ny arbeidsform. Endringsagentene hadde høy endringsberedskap, og motstanden som oppstod

ble identifisert og møtt ved at det ble tema på personalmøter og i de ulike verksted og workshops hvor de fant løsninger sammen. På denne måten ble motkreftene omgjort til drivkrefter og brukt til å hjelpe endringsprosessen med å skyte fart. Studien viser at endringsagentene arbeidet med å informere og skape felles mening og forståelse for behovet av innføring av ny arbeidsform. På denne måten opplevde medarbeidere i rådhuset at det ikke bare skulle endres for endringens skyld, men for å forbedre samhandling og utvikle organisasjonen, for slik å bli bedre rustet til å møte samfunnets krav og behov for tjenester. Endringsagentenes håndtering av motstand ble brukt som drivkraft i omformingen av arbeidsformen, ved at de modifiserte arbeidsformen ved å trekke fra og legge til elementer, slik at løsningen ble tilpasset medarbeidernes behov og ønsker.

#### ***6.4 Kan studiens funn overføres til andre situasjoner?***

Hensikten med studien er å undersøke endringsledelse og hvilke erfaringer endringsagenter gjør seg ved innføring av ny arbeidsform. Målet er å øke forståelsen omkring slikt lederarbeid for dermed å bidra til å sette andre endringsagenter bedre i stand til å handle i en endringssituasjon. Funnene fra denne studien kan være av praktisk nytte for aktører som skal i gang med ledelse av endring. Studien viste at innføring og oversetting av ny arbeidsform ikke bare omhandlet fysiske endringer ved utformingen av arbeidsplassen. Implementeringen fordret også immaterielle endringer for medarbeiderne, som pekte på fleksibilitet, endringsvillighet, autonomi og selvstendighet. En lignende undersøkelse kan gjøres i andre situasjoner som omhandler endringsledelse, og dermed bidra til økt innsikt i studier av faktisk lederarbeid.

Studien er støttet på kvalitetskriteriene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet (Tjora, 2017, s. 232-249). Pålitelighet handler om hvorvidt resultatet kan reproduseres på et annet tidspunkt med andre forskere (Tjora, 2017, s. 235). Studien handler om hvordan endringsagenter handler for å oversette en ide om et arbeidsplasskonsept og kontekstualiserer dette i egen organisasjon. Jeg mener at denne undersøkelsen kan gjennomføres av andre forskere, og i andre organisasjoner og komme frem til sammenfallende resultat. Jeg har gjennomgående vist til åpenhet og transparens i mitt forskningsprosjekt. Dette mener jeg styrker undersøkelsens troverdighet.

Studiens gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom oppgavens utforming og funn, og de forskningsspørsmål jeg søker å finne svar på. Den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen gjennomføres innenfor rammene av faglighet og er forankret i relevant annen forskning (Tjora, 2017, s. 232). Studien har en abduktiv tilnærming og har beveget seg fra

empiri til teori, og fra teori til empiri. Den abduktive strategien startet fra empirien, og oppgaven aksepterte betydningen av teorier og perspektiver både i forkant og i løpet av forskningsprosessen. Studiens abduktive tilnærming og teoretiske rammeverk har bidratt til å holde fokus på problemstillingen, datainnsamlingen og analysen.

Studiens overførbarhet er knyttet til hvorvidt forskningsprosjektet har relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt og om fenomenet som undersøkes kan generaliseres til andre områder eller andre organisasjoner (Tjora, 2017, s. 238). Jeg mener at studien kan vise til konseptuell generalisering ved at jeg utvikler ny viten som vil ha relevans for andre tilfeller, enn det tilfellet som er studert. Premissene av studiens funn kan overføres til Lewins (1951) siste fase stabilisering. Min vurdering er at oppgaven også har naturalistisk og moderat overførbarhet. I naturalistisk generalisering overlates vurderingen om hvorvidt funnene vil ha overførbarhet til leseren selv, for eksempel til leserens egen forskning. Moderat generalisering tenkes i en mer strukturell forstand, hvor det er opp til meg å beskrive i hvilken kontekst, steder og situasjoner resultatene vil kunne være gyldige, slik jeg har drøftet ovenfor.

### ***6.5 Tema for videre forskning***

I denne studien har ikke fokus vært på å måle om endringen av arbeidsform har vært vellykket eller i hvilken grad arbeidsplasskonseptet er tatt i bruk. Fordi endringen av arbeidsform i mitt case ikke har vart så lenge, har jeg har avgrenset studien til å omhandle Lewins (1951) opptining- og gjennomføringsfase. For videre forskning kan det være relevant å undersøke om studiens funn kan kaste lys over Lewins siste fase stabilisering, der opprettholdelse av ny situasjon og støttemekanismer for å ivareta den nye organisasjonsformen omhandles.

Et annet tema jeg mener er relevant for videre forskning, kan være å undersøke hva slags lederstil endringsagenter skal utøve avhengig av situasjon og mennesker. Studien har vist at endringsagenter erfarer at endring er komplekst, og det å være en god endringsleder innebærer å være kunnskapsrik, modig, tålmodig og sterk. Situasjonsbestemt ledelse er en av verdens mest anvendte teorier for ledelse (leder.no). De to økonomene Hersey og Blanchard (1993) står bak teorien om at det ikke finnes én bestemt lederstil, men viser til at lederen ved situasjonsbestemt ledelse tilpasser lederstilen ut i fra ulike situasjoner og mennesketyper. Flere av studiens informanter opplevde at en av de største utfordringene som oppstod i ledelsen av endring var å behandle sine medarbeidere ulikt, fordi de er ulike og har ulike behov. Derfor hadde det vært relevant å studere hvordan endringsagenter anvender ulike lederstiler på bakgrunn av medarbeidernes modenhet og organisasjonens kontekst.



## Litteraturliste

- Amundsen, O. og Kongsvik, K. (2016) *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Bakke, J. V. og Fostervold, K. I. (2017) Kontorlandskap og flekskontor – helse, arbeidsmiljø, mestring, kontroll og produktivitet. *Helserådet*, nr. 21/17. 24. november, 25 årgang.
- Baldry, C. og Barnes, A. (2012) *The open-plan academy: Space, control and the undermining of professional identity*, *Work, employment and society*, 26:2, 228-245, DOI: 10.1177/0950017011432917
- Beckhard, R. og Harris, R.T. (1987) *Organization Transitions*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bodo.kommune.no *Bystyresak 15/60*. Lest 10.01.21. Hentet fra <https://bodo.kommune.no/politikk/>
- Bodo.kommune.no *HR-strategi for Bodø kommune*. Lest 03.01.21. Hentet fra: <https://bodo.kommune.no/les/hr-strat/>
- Burke, W. W. (2013) *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Fjeldstad, Ø. (2020) *De åpne landskapenes forbannelse*. Dagens perspektiv.
- Hennestad, B. (2002) *Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer*. *Magma*. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Hennestad, B. (2009) *Endringsledelse i en endringsssituasjonen – en liminell utfordring*. *Magma*. Econas, tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Hennestad, B. og Revang, Ø. (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget
- KS.no *Skodd for framtida. Et refleksjonshefte for utvikling av norsk arbeidsgiverpolitikk*. Lest 17.01.21. Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/65179ee54e0b4071b94a0b98892a82ff/skodd-for-framtida.pdf>
- Leder.no *Hva er situasjonsbestemt ledelse?* Lest 10.03.21. Hentet fra: <https://www.leder.no/ledelse-og-organisasjon/ledelse/artikkel/Hva-er-situasjonsbestemt-ledelse>

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Monsen, L-K. (2015) *Misnøyens innovative potensial*, kapittel i *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting: vågal reide med behov for allierte*. Fagbokforlaget.
- Nilssen, V. (2014) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Nsd.no *Norsk senter for forskningsdata*. Lest 05.01.21. Hentet fra <https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/>
- Radhus.bodo.kommune.no *Nye Bodø rådhus, Forprosjekt rapport 2015*. Lest 12.01.21.  
Hentet fra:  
[https://radhus.bodo.kommune.no/getfile.php/Enheter/Nytt%20r%C3%A5dhus%20i%20Bod%C3%B8/Forprosjektrapporten/ForprosjektRapport20150522\\_digital\\_low.pdf](https://radhus.bodo.kommune.no/getfile.php/Enheter/Nytt%20r%C3%A5dhus%20i%20Bod%C3%B8/Forprosjektrapporten/ForprosjektRapport20150522_digital_low.pdf)
- Regjeringen.no *Følg utviklingen i arbeidet med regjeringskvartalet*. Lest 03.03.21. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/regjeringskvartalet/folg-prosessen/id731689/>
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundret organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Skogland, M. og Skjæveland, O. (2017) *Cellekontor, åpent landskap eller free seating; Hva er best? Arbeidsplassarkitektur i et endringsperspektiv*. Arkitektur N, Norske arkitekters landsforbund.
- Solsia.bodo.kommune.no *Rapport brukergruppe borgere og politikere* Lest 04.05.21. Hentet fra:  
[https://solsia.bodo.kommune.no/getfile.php/Solsia%20\(intranettet\)/R%C3%A5dhusprosjektet/Protokoller%20brukerm%C3%B8ter/Rapport%20borgere%20og%20politikere.pdf](https://solsia.bodo.kommune.no/getfile.php/Solsia%20(intranettet)/R%C3%A5dhusprosjektet/Protokoller%20brukerm%C3%B8ter/Rapport%20borgere%20og%20politikere.pdf)
- Stami.no (2019) *Mer sykefravær blant ansatte i åpne kontorlandskap og delte kontor*. Lest 05.03.21. Hentet fra <https://stami.no/mer-sykefravaer-blant-ansatte-i-delte-kontorer/>
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Vie, O. E. (2010) *Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? European Management Journal* 28 (3), 182-194.
- Vie, O. E. (2012) *Ledelse på norsk*. Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage
- Widerberg, K. (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt. En alternativ lærebok*. Oslo, Universitetsforlaget.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Søknad om tillatelse til å forske på egen arbeidsplass og svar

**Fra:** Camilla Baglo Holten <[Camilla.Baglo.Holten@bodo.kommune.no](mailto:Camilla.Baglo.Holten@bodo.kommune.no)>

**Sendt:** tirsdag, januar 26, 2021 12:53 pm

**Til:** Rune Braseth

**Emne:** Søknad om godkjenning for gjennomføring av intervjuer i forbindelse med masteroppgave i HRM ved Nord universitet.

#### Formål med prosjektet "Endring av arbeidsform"

Organisasjoner forholder seg til planlagte endringer hele tiden og det er interessant å se på hvordan organisasjoner håndterer og leder endringsprosesser som er drevet fram. Formålet med prosjektet er å undersøke innføringen av arbeidsplasskonseptet ved innflytting til nytt rådhus fra lederperspektiv. Jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign med intervju som metode. Jeg ønsker å intervju 4-5 ledere, med ulik kjønnsfordeling og som arbeidet som ledere ved utflytting av gammelt rådhus og som fremdeles arbeider i kommunen ved innflytting av nytt rådhus.

I litteraturen har det vært rettet lite oppmerksomhet mot selve endringssituasjonen i en endringsprosess. På bakgrunn av tema endringsledelse har jeg valgt følgende problemstilling:

Hva slags erfaring har endringsagenter ved innføring av ny arbeidsform?

Jeg er interessert i hva som er hemmere og fremmere i endringsprosessen og hvilke utfordringer ledere opplever. Benevnelsen «endringsagent» er i oppgaven brukt om ledere for medarbeidere i rådhuset.

Undersøkelsen har tre forskningsspørsmål:

- 1.Hvilke erfaringer har endringsagenter i endringsprosessen ved innføring av ny arbeidsform?
- 2.Hvilke erfaringer har endringsagenter med endringsstrategi i endringsprosessen?
- 3.Hvilke erfaringer har endringsagenter med motstand for endring av arbeidsform?

Prosjektet er en masteroppgave og avslutning av min mastergrad i Human Resource Management ved fakultet for samfunnsvitenskap ved Nord universitet. I oppgaven skal jeg gjennom valgt tema knytte teori opp mot min egen forskning.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet, Førsteamanuensis Jill Beth Otterlei ved fakultet for samfunnsvitenskap.

Opplysninger vil oppbevares, anonymiseres og slettes i tråd med NDS - Norsk Senter for Forskningsdata.

Masteroppgaven skal leveres høsten 2021. Jeg ønsker derfor å gjennomføre intervju med i løpet av dette våsemesteret.

Med vennlig hilsen

<Outlook-npz0mh5k.png>

## Svar på søknad om godkjenning av gjennomføring av intervju

**Fra:** Anna Margrethe Welle <Anna.Welle@bodo.kommune.no>

**Sendt:** 27. januar 2021 19:37

**Til:** Rune Braseth <Rune.Braseth@bodo.kommune.no>

**Emne:** Re: Søknad om godkjenning for gjennomføring av intervjuer i forbindelse med masteroppgave i HRM ved Nord universitet.

Absolutt ikke- interessant å se hva resultatet blir 😊

Sendt fra min iPhone

27. jan. 2021 kl. 18:33 skrev Rune Braseth <[Rune.Braseth@bodo.kommune.no](mailto:Rune.Braseth@bodo.kommune.no)>:

Noen innvendinger til dette?

Mvh

Rune

Last ned [Outlook for iOS](#)

*Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema*

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### ***” Endring av arbeidsform ”?***

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke innføringen av aktivitetsbasert arbeid.**

I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Organisasjoner forholder seg til planlagte endringer hele tiden. Jeg ønsker å undersøke hvordan organisasjoner håndterer og leder endringsprosesser som er drevet fram. Formålet med prosjektet er å undersøke endring av arbeidsform ved innflytting til nytt rådhus.

I litteraturen har det vært lite oppmerksomhet mot selve endringssituasjonen i en endringsprosess. På bakgrunn av tema endringsledelse har jeg valgt følgende problemstilling:

#### **Hva slags erfaring har endringsagenter ved innføring av ny arbeidsform?**

Benevnelsen «endringsagent er i oppgaven brukt om medarbeidere som jobbet i kommunen under endringen. Det er mange meninger og ulike erfaringer omkring arbeidsplasskonseptet i rådhuset og det finnes ingen «riktig fasit». Jeg er interessert i dine synspunkt. Jeg vil undersøke hva som er drivkrefter og motkrefter i en endringsprosess og hvilke utfordringer som kan oppstå.

Prosjektet er en masteroppgave og avslutning av min mastergrad i Human Resource Management ved fakultet for samfunnsvitenskap ved Nord universitet. I oppgaven skal jeg gjennom valgt tema knytte teori opp mot min egen forskning.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord universitet, Førsteamanuensis Jill Beth Otterlei, ved fakultetet for samfunnsvitenskap.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg har valgt ut informanter som er medarbeidere ved Administrasjonsavdelingen, Oppvekst- og kulturavdelingen, Helse- og omsorgsavdelingen og Næring og utviklingsavdelingen.

Jeg henvender meg til medarbeidere i rådhuset etter følgende utvalgsriterier:

-fordelt på kjønn

- lang og kort fartstid i kommune
- som arbeidet i det gamle Rådhuset eller Herredshuset
- og som nå arbeider i det nye rådhuset.

Prosjektet er godkjent av Assisterende rådmann Anna Welle og konstituert HR-sjef Rune Braseth. For å bevare anonymitet tar jeg selv kontakt med deg og ikke via leder.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju over Teams på omtrent 25 minutter.

Jeg vil bruke en tematisert intervjuguide og spørre deg om dine opplevelser, meninger og erfaringer.

Spørsmålene vil handle om hvordan du opplevde endringsprosessen, hvordan du ble involvert og om du erfarte noen form av motstand mot endringen av arbeidsform

For at jeg skal kunne være best mulig konsentrert, sørge for god flyt i intervjuet og lettere analysere samtalen i etterkant, ønsker jeg å benytte lydopptak av samtalen vår. Jeg vil derfor benytte en båndopptaker og oppbevarer lydopptaket sikret og trygt.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle informanter som deltar vil bli anonymisert. Informasjonen du gir vil midlertidig bli lagret på en minnebrikke og lokalt på PC. Det er kun jeg som student og min veileder som kan få tilgang til dette. Dette er en studentoppgave og undersøkelsen skal kun bli brukt som empiri til egen masteroppgave.

### **Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres og slettes når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er seinest 15. desember. Etter prosjektslutt vil lydopptak, notater, transkribering av intervju bli slettet. Informanter vil ikke kunne gjenkjennes oppgaven.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet og slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Camilla Baglo Holten, mob: 413546, e-post: [cbh@bodo.kommune.no](mailto:cbh@bodo.kommune.no)
- Veileder ved Nord universitet, Jill Beth Otterlei: [Jill.beth.otterlei@nord.no](mailto:Jill.beth.otterlei@nord.no)
- Personvernombud ved Nord universitet, Toril Irene Kringen: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(veileder)

Jill Beth Otterlei

Student

Camilla Baglo Holten

-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Endring av arbeidsform**» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju om endring av arbeidsform
- at Camilla Baglo Holten kan gi opplysninger til prosjektet

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



*Vedlegg 3: Intervjuguide fag-, kontor og seksjonsleder*

**INTERVJUGUIDE – Endringsagenter**

«Hva slags erfaring har endringsagenter ved innføring av ny arbeidsform?»

Hva er hemmere og hva er fremmere i endringsprosessen?

-Minn på om anonymitet, oppbevaring av data og undertegnelse av samtykkeerklæring.

-Fortell kort om tema endringsledelse med bakgrunn i endring av ny arbeidsform:

Du har vært i en endringsprosess siden det ble bestemt at rådhuset og herredshuset skulle renoveres og samlokaliseres: Nytt arbeidsplasskonsept med aktivitetsbasert arbeidsform ble valgt.

<b>Del 1 Innledning</b>  Oppvarmings- spørsmål	-Hva er din stilling i dag?  -Hvor lenge har du jobbet i BK?  -Hvilen rolle hadde du i din seksjon ved beslutningen av innføring av ny arbeidsform?	Hjelpespørsmål:  Fag-, kontor-, seksjonsleder  Før, under og etter endringen
<b>Del 2 Refleksjon</b>  <b>Tema:</b> <b>Endringsprosessen</b> <b>«Opptining»</b>  Forståelsen av endringsbehov  Endringens fysiske og immaterielle innhold  Krefter som trekker FOR endring -fremmere/drivkrefter  (felles forståelsesramme)	-Hvordan ble du kjent med beslutningen om endring av nytt arbeidsplasskonsept?  -Kan du fortelle om hvordan du reagerte?  Hva bestod endring av ny arbeidsform av?  -Hvordan ble endringen begrunnet?	Hva tenkte du da?  Hva er bakgrunnen til din reaksjon?  Viktig/riktig /god for organisasjonen?  Clean desk, free seating.. - hva med nye måter samhandle på?  Samfunnsutviklingsdrivkrefter?

<p>Krefter som trekker MOT endring -hemmere/motkrefter Tema: <b>Tema:</b> <b>Lederens oppgave</b></p>	<p>-Hva tror du er årsaken til endringen?</p> <p>- Kan du fortelle om hvordan du opplever at det er behov for denne endringen?</p> <p>Hvordan opplevde du selv endringstilstanden?</p> <p>Kan du fortelle hvilken oppgave du som leder hadde ved innføringen av arbeidsform?</p> <p>Var det rom for å påvirke utformingen eller innholdet i arbeidsplasskonseptet?</p>	<p>Motivet for endring?</p> <p>Så du et behov for denne endringen før endringen ble besluttet?</p> <p>Kaotisk eller kontrollert? God måte å endre seg på?</p> <p>Kopiering, modifisering eller omvandling?</p> <p>Hva og på hvilken måte?</p>
<p><b>Tema:</b> <b>Endringsstrategi</b> <b>«Gjennomføringsfasen»</b></p> <p>Strategi e/o</p> <p>HR-strategi</p>	<p>Kan du fortelle om hvordan endringen av arbeidsform ble presentert?</p> <p>Hvilke tiltak ble gjort for å endre adferd og ta i bruk ny arbeidsform?</p> <p>Kan du fortelle om hvordan du opplevde å bli involvert i prosessen?</p> <p>Kan du fortelle om involveringen av medarbeidere hadde betydning i endringsprosessen?</p>	<p>Rådhusprosjektet? Var beslutning tatt på forhånd? E</p> <p>Innhold/tema i verkstedene? Øvebasen?</p> <p>Medvirkning - pliktøp? E Medvirkning - sette felles mål? O</p> <p>Mulighet for å sette felles mål og utarbeide løsninger?</p> <p>Ledere som omsetter handling til mål Optimal bruk av kompetanse</p>

<p>Perspektiv på ledelse (translasjonskomptanse)</p>	<p>Kan du fortelle om hvordan HR-strategien ble brukt ved endring av arbeidsform?</p> <p>Hva legger du i «god» endringsledelse?</p>	<p>Kultur for nyskaping Skape oppslutning og engasjement? O</p> <p>Hvilken kompetanse opplevde du var krevd?</p>
<p><b>Tema:</b> <b>Håndtering av motstand</b></p> <p>Endringsberedskap</p>	<p>Kan du fortelle om det oppstod noen form for motstand i ditt kontor/seksjon?</p> <p>Hvordan fortonet motstanden seg?</p> <p>Hvordan motstanden håndtert?</p> <p>Hvilke tiltak ble gjort for å håndtere motstand?</p>	<p>Hva tror du er årsaken til det?</p> <p>Organisatorisk eller personlig? Trussel, frykt, angst, tap?</p> <p>Sett på som hemmer? Som drivkraft/skyte kraft?</p> <p>Hva tror du er årsaken til det?</p>
<p><b>Del 3 Avrundning</b></p> <p>Avslutnings- spørsmål</p> <p>Takke av</p>	<p>Er det noe du har tenkt på, som du ikke har fått sagt?</p> <p>Er det noe annet du vil fortelle?</p> <p>Tusen takk for din tid og for at du bidro med din erfaring og fortelling.</p>	

*Vedlegg 4: Intervjuguide fagleder rådhusprosjekt*

**INTERVJUGUIDE - Endringsagent**

«Hva slags erfaring har endringsagenter ved innføring av ny arbeidsform?»

Hva er hemmere og hva er fremmere i endringsprosessen?

-Minn på om anonymitet, oppbevaring av data og undertegnelse av samtykkeerklæring.

-Fortell kort om tema endringsledelse med bakgrunn i endring av ny arbeidsform:

Du har vært i en endringsprosess siden det ble bestemt at rådhuset og herredshuset skulle renoveres og samlokaliseres: Nytt arbeidsplasskonsept med aktivitetsbasert arbeidsform ble valgt.

Del 1 Innledning	Hva er din stilling i dag?	
Innlednings-spørsmål	Hvor lenge har du jobbet i rådhuset? Hvilken rolle hadde du i sin seksjon ved beslutningen av innføring av nytt arbeidsplasskonsept?	
Del 2 Refleksjon	Kan du fortelle om hva som var bakgrunnen for endring av arbeidsform?	-Drivkrefter? -HR-strategi?
Refleksjon-spørsmål	Hvordan ble valget av aktivitetsbasert arbeidsform tatt? Hvilken rolle hadde du i rådhusprosjektet?	Styrt? Ovenfra ned? Nedenfra?
	Hva består endringen av arbeidsform av for den enkelte medarbeider?	Fysiske og immatrielle endringer?
	Kan du fortelle om hva de fremtidige ønskelige gevinstene av endringen var på sikt?	Økonomi, samhandling, effektivitet?
	Hvordan ble ledere involvert prosessen med endring av den nye arbeidsformen?	Innhold i verkstedene?
Kopiering, modifisering, omvandling	Kan du fortelle hva som var ledernes oppgave i endringen? Hva forbinder du med å være en «god» endringsleder i denne endringen?	Hva var ideen som skulle tas i bruk? Hvordan skulle du lede dette arbeidet?

	<p>Kan du fortelle om du erfarte motstand mot endringen?</p> <p>Hvordan ble motstand håndtert i prosjektet?</p> <p>Hva tenker du er avgjørende for at endringen av arbeidsform skal fortsette å være den valgte arbeidsformen?</p>	<p>Hvordan fortonet motstanden seg? Hva tror du er årsaken til det?</p> <p>Noen historier?</p>
<p>Del 3 Avrunding Avslutnings- spørsmål</p> <p>Takke av</p>	<p>Er det noe du har tenkt på, som jeg ikke har spurt om, som du gjerne vil si om temaet?</p> <p>Tusen takk for din tid og for at du bidro med din erfaring og fortelling.</p>	

## ***Vedlegg 5: Tilbakemelding fra NSD, Norsk Senter for forskningsdata***

**Melding** 09.02.2021 18:23

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD.

Vurderingen er: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 09.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

### **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet.

Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.12.2021.

### **LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### **PERSONVERNPRINSIPPER NSD**

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

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

### **DE REGISTRERTES RETTIGHETER NSD**

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD

legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Eventuell elektronisk platform (Zoom, Teams etc) vil være databehandler i prosjektet.

NSD Legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD

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

Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD:

Anne Marie Try Laundal Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)