

Solveig Bråten  
Julie Therese Amundsen

## Endringsledelse i en digital endringsprosess

En studie av medvirkning til endring i en liten  
enhet i offentlig sektor

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Torild A. Oddane

Mai 2020



Solveig Bråten  
Julie Therese Amundsen

# **Endringsledelse i en digital endringsprosess**

En studie av medvirkning til endring i en liten enhet i offentlig sektor

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Torild A. Oddane  
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## **Forord**

Denne masteroppgaven er en avsluttende oppgave på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Masteroppgaven inngår i hovedprofilen strategi, organisasjon og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Vi vil gjerne takke casebedrift og våre informanter fra Eierskapsenheten i Trondheim kommune, som har vært åpen og imøtekommende i arbeidet med denne oppgaven. Vi er takknemlige for gode innspill og refleksjoner, og setter stor pris på deres engasjement tross en travel hverdag.

Vi vil også takke vår veileder Torild A. Oddane for utmerket veiledning, gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 28. mai 2020

---

Julie Therese Amundsen

---

Solveig Bråten

## Sammendrag

I en verden som er preget av digitalisering har endringsledelse blitt et tema som har skapt stort engasjement. Denne masteroppgaven er et forskningsbidrag som undersøker følgende problemstilling: «Hvordan ledes utvikling av nye digitale systemer i en liten enhet i offentlig sektor?»

For å besvare denne problemstillingen har vi intervjuet tre ledere, hvorav en er prosjektleder samt fire saksbehandlere som til daglig jobber med saksbehandling av salgs-, skjenke- og serveringsbevilling. Vi utførte også observasjon under opplæring av det nye digitale saksbehandlingssystemet. Vår teoretiske forankring består av digitalisering, som danner bakgrunnen for vår oppgave, organisatorisk endring herunder planlagt endring og motstand mot endring, og teorier om endringsledelse herunder medvirkning til endring og medarbeiderdrevet innovasjon. Avslutningsvis i vår teoriforankring presenterer vi Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endring. Vi hadde i denne studien en intensjon om å studere endringsprosessen fra start til slutt. På grunn av Covid-19 har implementering av det nye saksbehandlingssystemet blitt utsatt, og vi måtte derfor se oss nødt til å ekskludere implementering fra vår oppgave.

Våre resultater viser at den digitale endringsprosessen vi har undersøkt er drevet av saksbehandlere. Dette på grunnlag av at ledelsen ikke har hatt den nødvendige kompetansen og erfaringen for å kunne drive *denne* endringsprosessen. Av vår teoretiske forankring ser vi at våre funn indikerer at gruppen som jobber med salgs-, skjenke- og serveringsbevilling i Eierskapsenheten, har gjennomført endringsprosessen ved medarbeiderdrevet innovasjon heller enn en top-down styrt endringsprosess. Våre funn antyder også svakheter med kjente endringsmodeller: Lewin endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endring.

## Abstract

In a world characterized by digitalization, change leadership has become a theme with high involvement. This master's thesis is a research contribution aiming to investigate the following issue: "How is the development of new digital systems managed in a small unit within the public sector?"

To answer this problem, we interviewed three managers, one of whom is a project manager as well as the four case managers who work daily with case processing of *salgs-, skjenke- og serveringsbevilling*. We also conducted observation during training of the new digital case management system. Our theoretical foundation consists of digitalization, which contributes to laying the groundwork for our task, organizational change including planned change and resistance to change. Furthermore, we look at various theories that deal with change leadership, both contributing to change and employee-driven innovation. Finally, in our theory, we present Lewin's model of change and Kotter's eight steps for a successful change. We had the intention to study the change process from start to finish. Due to Covid-19, the implementation of the new case management system has been postponed, and it was necessary to exclude implementation from our task.

Our results show that the digital change process we have investigated is driven by case managers. This is because management lacked the necessary expertise and experience to run this change process. From our theoretical foundation, we see that our findings indicate that the group working *salgs-, skjenke- og serveringsbevilling* at *Eierskapsenheten* completed the change process through employee-driven innovation rather than a top-down controlled change process. Our findings also indicate weaknesses with known change models: Lewin change model and Kotter's eight steps for a successful change.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract.....	iii
Figuroversikt.....	vi
Tabelloversikt .....	vi
<b>1. Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	2
1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgave.....	2
1.3 Tidligere forskning.....	3
1.4 Oppgavens oppbygging og struktur.....	4
<b>2. Casebeskrivelse.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Teoretisk forankring.....</b>	<b>8</b>
3.1 Digitalisering.....	9
3.2 Organisatorisk endring.....	10
3.2.1 Planlagt organisatorisk endring.....	10
3.2.2 Motstand mot endring .....	11
3.3 Endringsledelse .....	12
3.3.1 Ledelse under endringsprosesser.....	12
3.3.2 Medvirkning til endring .....	14
3.3.3 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	16
3.4 Lewins endringsmodell.....	17
3.5 Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess.....	20
3.6 Sammenstilling av Lewin og Kotter endringsmodeller .....	24
<b>4. Metode.....</b>	<b>26</b>
4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	26
4.2 Forholdet mellom teori og empiri .....	27
4.3 Kvalitativ forskningsmetode.....	28
4.3.1 Utvikling av problemstilling .....	28
4.3.2 Valg av undersøkelsesdesign .....	28
4.3.3 Casestudie .....	29
4.4 Datainnsamling .....	29
4.4.1 Kvalitative intervjuer .....	30
4.4.2 Utvalg.....	32
4.4.3 Observasjon.....	33
4.5 Studiens kvalitet.....	34
4.5.1 Reliabilitet .....	34
4.5.2 Intern validitet .....	35
4.5.3 Ekstern validitet .....	36



4.6 Etiske vurderinger.....	37
<b>5. Empiri.....</b>	<b>39</b>
5.1 Opptiningsfase .....	40
5.1.1 Prosessens oppstart.....	40
5.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser.....	42
5.1.3 Motstand mot endring .....	43
5.2 Endringsfasen.....	44
5.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere .....	44
5.2.2 Kommunikasjon .....	48
5.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosessen .....	49
5.2.4 Medvirkning til endring .....	50
5.3 Oppsummering av empiriske funn.....	52
<b>6. Diskusjon .....</b>	<b>55</b>
6.1 Opptiningsfasen .....	55
6.1.1 Prosessens oppstart.....	55
6.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser.....	57
6.1.3 Motstand mot endring .....	59
6.2 Endringsfasen.....	60
6.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere .....	60
6.2.2 Kommunikasjon .....	63
6.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosessen .....	64
6.2.4 Medvirkning til endring .....	65
6.3 Oppsummering diskusjon .....	68
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>71</b>
7.1 Svar på problemstilling .....	71
7.2 Implikasjoner .....	72
7.2.1 Teoretiske implikasjoner.....	72
7.2.2 Praktiske implikasjoner .....	73
7.3 Videre forskning .....	74
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>75</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>79</b>
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	79
Vedlegg 2: Meldeskjema for behandling av personopplysninger.....	83
Vedlegg 3: Intervjuguide ledere.....	85
Vedlegg 4: Intervjuguide saksbehandlere.....	88

## Figuroversikt

Figur 1: Illustrasjon av casebedrift .....	6
Figur 2: Medvirkningstilfredshet (Irgens, 2011, s. 43).....	16
Figur 3: Lewins endringsmodell.....	18
Figur 4: Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess.....	21
Figur 5: Skildring av Kotters steg for en vellykket endring .....	68
Figur 6: Skildring av hovedfunn.....	69

## Tabelloversikt

Tabell 1: Sammenstilling av Lewin og Kotters endringsmodeller .....	24
Tabell 2: Sammenstilling av Lewin og Kotter samt kategorisering av funn .....	25
Tabell 3: Informantoversikt .....	32
Tabell 4: Sammenstilling av Lewin og Kotter samt kategorisering av funn .....	39
Tabell 5: Sammenstilling av Lewin og Kotter med funn fra opptiningsfasen.....	40
Tabell 6: Sammenstilling av Lewin og Kotter med funn fra endringsfasen.....	44

# 1. Innledning

En leder er den personen som står foran i skipet og peiler ut kursen for mannskapet, slik at de vet hvor målet er, og sørger for at de når målet (Erichsen, Solberg & Stiklestad 2018, s. 41). Ledelse handler om motivasjon, inspirasjon og å fremme samarbeid (Erichsen et al., 2018, s. 42).

Det å initiere og lede endring er en nødvendig del av en leders oppgaver (Erichsen et al., 2018, s. 299). Ledelse av endringsprosesser er et kjent fenomen, og det finnes flere teorier om hvordan en leder bør lede slike prosesser (Cummings, Bridgman & Brown, 2016, s. 34; Kotter, 2012, s. 37, a; Jacobsen, 2017, s. 183). Media presenterer hyppig teorier om hvordan bedrifter kan lykkes med endring, og det er tydelig at dette er et tema som engasjerer flere. Eksempel på slike overskrifter er “10 råd for å lykkes med endringsledelse” (Buer, 2020), “Kunsten å lede endring” (Amundsen, 2016) og “10 råd om ledelse i fremtiden” (Økland, 2018). Felles for disse artiklene er at de omhandler hvordan en leder bør lede en endringsprosess.

Engasjementet vedrørende endringsledelse kan ha sammenheng med at verden per i dag er preget av digitalisering, samt at omgivelsene er i stadig endring. Dette kan belyses ved en artikkel skrevet av Bærland (2018) med tittel “Digitalisering handler om endringsledelse”. Hun skriver i denne artikkelen at digitalisering handler om å få mennesker som er involvert i næringskjeden til å stole på nye digitale løsninger. Flere forfattere har også sammenlignet digitalisering med den industrielle revolusjonen (Parviainen, Kääriäinen, Tihinen & Teppola, 2017, s. 64). Erichsen et al. (2018, s. 26), som i sin bok skriver om ledelse i små og mellomstore virksomheter, mener vi er inne i en tid med stort fokus på digitalisering og at digitalisering vil skape store muligheter. Dette fører videre til at bedrifter må evne å stadig endre seg etter press fra omgivelsene for å overleve. Dette understreker Jacobsen med et ofte nevnt ordtak om at organisasjoner må “endre seg eller dø” (Jacobsen, 2017, s. 22).

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Etter fem år med studier innen økonomi og administrasjon, har vi opparbeidet oss en interesse for ledelse, og spesielt endringsledelse. Det ble derfor et naturlig utgangspunkt for vår avsluttende masteroppgave. Vi kom raskt inn på temaet endringsledelse og digitalisering, og ved hjelp fra vår veileder kom vi i kontakt med Eierskapsenheten i Trondheim kommune. Eierskapsenheten begynte å nærme seg slutten av en digital endringsprosess, og var åpne for at vi kunne få innsyn i hvordan prosessen hadde vært fra start til implementering. Vi synes dette var en passende og spennende case for vår masteroppgave. Vår intensjon var å studere endringsprosessen fra start til implementering, men underveis så vi at dette ikke ble mulig. Grunnet Covid-19 måtte vi begrense oppgaven ytterligere, da det er usikkert når Eierskapsenheten får implementert det nye systemet. Denne oppgaven vil derfor omhandle ledelse under en *endringsprosess*.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgave

En annen grunn til at vi syntes at endringsledelse og digitalisering er et spennende tema, er at forskning på endringsledelse under en digitaliseringsprosess er begrenset. Ved et litteratursøk i Oria fikk vi opp nærmere 800 000 treff på fagfelleverderte artikler som omhandler endringsledelse. Ved å snevre inn søket til endringsledelse og digitalisering ble treffet redusert til nærmere 4000. Vi oppdaget også at flere av artiklene som omhandlet endringsledelse i offentlig sektor omhandlet helse og omsorgssektoren (Skogsaas & Svendsen, 2006; Heldal & Sjøvold, 2015; Gocsik & Barton; 2014). Vi ønsket imidlertid å belyse vår oppgave fra en annen kontekst i offentlig sektor, nærmere bestemt salgs-, skjenke- og serveringsbevilling i Trondheim kommune. På grunnlag av det som nå er nevnt, i tillegg til at vi fikk muligheten til å se på hvordan en digital endringsprosess ble ledet i en liten enhet, har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvordan ledes utvikling av nye digitale systemer i en liten enhet i offentlig sektor?»

Med liten enhet menes i denne oppgaven en gruppe under Eierskapsenheten i Trondheim kommune. De som i hovedsak blir direkte berørt av endringen er fire personer som til daglig jobber med et bestemt saksbehandlingssystem.

For å belyse problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i teori om digitalisering, organisatorisk endring og endringsledelse. Valget av teori kommer av at vår case omhandler en digital endringsprosess, hvor vi ønsker å se på hvordan prosessen blir ledet. Videre vil vi samle inn data og analysere disse, før vi drøfter våre funn opp mot den teoretiske forankringen.

Oppgaven er en casestudie, hvor vi ser på en enkel case: en endringsprosess hos Eierskapsenheten i Trondheim kommune. Når det gjelder innsamling av data har vi valgt å benytte oss av semistrukturerte dybdeintervju og observasjon for å belyse vår problemstilling. Vi har intervjuet både saksbehandlere og ledere for å få flere synspunkter på utviklingsprosessen. I tillegg har vi deltatt med passiv og åpen observasjon under opplæring av det nye saksbehandlingssystemet. Vi vil på denne måten også se hvorvidt de funnene vi gjør ved intervju, vil styrkes eller svekkes av funn fra observasjon.

### **1.3 Tidligere forskning**

I noe av tidligere forskning kan det være utfordrende å forstå hvor store enheter det er forsket på. Det er dog rimelig å anta at det spesielt i situasjoner hvor det er ledelsen som driver endringen, er snakk om større enheter enn hva vi ser på i denne oppgaven. Som nevnt er det en gruppe saksbehandlere på fire stykker samt lederne vi i denne oppgaven forsker på.

Når det kommer til tidligere forskning på endringsledelse finnes det mye litteratur om hvordan *lederen* kan kommunisere, motivere, tilrettelegge og generelt lede endringsprosesser (Olaisen, Rosendahl, Andersen & Solstad, 2007; Kušar, 2014; Gorran Farkas, 2013; Van Der Voet, 2016). Dette ser vi også i Weinbachs (1984, s. 282-283) artikkel "Implementing Change: Insights and Strategies for the Supervisor", hvor han fokuserer på hvordan *ledelsen* kan kommunisere, motivere, tilrettelegge og generelt lede endringsprosesser. Lewin og Kotter tar også i sine endringsmodeller utgangspunkt i hvordan *ledelsen* kan tilrettelegge for at ansatte skal erkjenne behovet for endringen og bidra under endringsprosesser (Jacobsen, 2017, s. 183-207; Kotter, 2012, s. 37-166, a).

Et kjennetegn ved endringstiltak er at de er styrt fra *ledelsen* og at ledelsens kommunikative evner derfor vil bli viktige (Kongsvik, 2006). Dette for om lederen vil få oppslutning eller i hvilken grad en vil møte motstand (Kongsvik, 2006). Cummings & Worley, referert til i Jimmieson, Peach, & White, (2008, s. 238), skriver også om viktigheten av at lederen oppnår

støtte fra sine ansatte under en endringsprosess, og at dette er sentralt for om endringen blir vellykket eller ikke. Denne studien tok imidlertid for seg en gruppe ansatte på 149 mennesker. Dette kan anses som en større enhet, noe som vil si at noen momenter fra artikkelen kan være mindre relevant i vår studie.

Av tidligere forskning kan også vi se at mange teorier om endringsledelse legger større vekt på startfasen av endringen enn på selve gjennomføringen. Et eksempel er Lewins endringsmodell, hvor vi av tidligere forskning ser at det blir lagt langt mer vekt på *opptiningsfasen* enn på de to siste fasene, *endringsfasen* og *nedfrysningsfasen*. Dette finner vi også igjen i modeller hos både Burke (2014, s. 331-334) og Jacobsen (2017, s. 38), hvor to av fire endringsfaser omhandler faktorer som må skje *før* selve endringen finner sted. Kotters endringsprogram, som består av 8 faser, har også 4 faser som omhandler ulike aktiviteter som må skje *før* implementeringen (Erichsen et al., 2018, s. 316-318).

Videre har vi sett at det er større fokus på forskning som omhandler endringsprosesser som er initiert av leder enn medarbeiderdrevet innovasjon. I vår case, har vi imidlertid sett at endringen ikke er leder-initiert. Det finnes flere studier hvor det er fokus på medvirkning til endring (Wihlman, Hoppe, Wihlman & Sandmark, 2014; Locke, Schweiger & Latham, 1986; Kesting, Song, Qin & Krol, 2016; Kanter, 1982). En studie av Jimmieson et al., (2008, s. 254) undersøkte hvordan ansatte responderte til en endring som bestod av å flytte kontorlokaler. Resultatet viste at ansatte som følte at de hadde mottatt god informasjon om prosjektet, og fikk muligheten til å delta i beslutninger, også hadde høyere intensjoner om å delta i selve endringsarbeidet (Jimmieson et al., 2008, s. 254).

## **1.4 Oppgavens oppbygging og struktur**

For å gi leseren bakgrunnsinformasjon for vår oppgave, vil vi i kapittel 2 gi en presentasjon av Trondheim kommune og Eierskapsenheten. Her vil vi presentere faktaopplysninger for avdelingen vi har vært i samarbeid med, samt beskrive vår case.

I kapittel 3 vil vi presentere vår teoretiske forankring. Her vil vi først redegjøre for teori om digitalisering. Videre vil vi redegjøre for teori om organisatorisk endring og motstand mot endring. Vi vil også redegjøre for teori om endringsledelse, herunder blant annet ledelse under endringsprosess, medvirkning til endring samt medarbeiderdrevet innovasjon. Avslutningsvis

presenterer vi to kjente teorier innen endringsledelse: Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess. Disse vil vi også sammenstille og presentere i en modell for å få en forståelse for hvordan disse henger sammen. Denne vil vi bruke som teoretisk rammeverk for diskusjon av problemstillingen.

Videre, i kapittel 4, vil vi gi en metodisk beskrivelse av vår casestudie, innsamlings- og analysearbeid. Her vil vi presentere den filosofiske forankringen for oppgaven, og stegvis gå gjennom vår forskningsprosess. Herunder en redegjørelse av metode, forskningsdesign og datainnsamling. Kapitlet vil også inneholde en beskrivelse og kvalitetsvurdering av vår datainnsamling og analyse.

I kapittel 5 vil vi presentere våre empiriske funn. Her vil vi presentere funn fra intervju og observasjon med ledere og saksbehandlere i tråd med den sammenstilte modellen vi presenterer i teorikapitlet. Vi vil avslutte kapitlet med en sammenstilling av våre hovedfunn.

I kapittel 6 vil vi diskutere våre empiriske funn opp mot teori fra kapittel 3. Oppbygningen av kapitlet vil være sammenfallende med den sammenstilte modellen som presentert i teorikapitlet. Vi vil i dette kapitlet analysere og drøfte funn i lys av teori og begreper presentert i teoridelen.

Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 forsøke å svare på vår problemstilling. Vi vil i tillegg presentere noen teoretiske implikasjoner, praktiske implikasjoner og forslag til tilnærminger som kan være spennende for fremtidig forskning på området.

## 2. Casebeskrivelse

Formålet med dette kapittelet er å gi leseren relevant bakgrunnsinformasjon om vår case. Trondheim kommune er som mange andre kommuner bygd opp med flere ulike enheter og avdelinger. Vår case, Eierskapsenheten, er en avdeling under byutvikling. Eierskapsenheten er organisert i fire avdelinger: eiendomsutvikling, lovforvaltning, bestilleravdeling og virksomhetsstyring. Videre i oppgaven kommer vi til å legge vekt på gruppa for salgs-, skjenke- og serveringsbevilling, som er under avdeling for lovforvaltning. Dette er illustrert i figuren under.



Figur 1: Illustrasjon av casebedrift

Eierskapsenheten i Trondheim kommune sørger blant annet for å ivareta at lovkravene som følger av alkohol- og serveringslovgivningen overholdes. I tillegg har de ansvar for å behandle alle salgs-, skjenke- og serveringsbevillinger i Trondheim kommune. I eierskapsenheten er det per i dag 45 ansatte. Når vi i denne oppgaven snakker om Eierskapsenheten snakker vi om de lederne og saksbehandlerne vi har intervjuet fra denne enheten. Vi skal imidlertid fokusere på en gruppe under denne enheten på fire saksbehandlere. Disse behandler salgs-, skjenke- og serveringsbevillinger, og kalles internt for *skjenkegruppa* (vi vil benevne denne gruppen som skjenkegruppa videre i oppgaven). Disse saksbehandlerne utfører ulike oppgaver, eksempelvis behandling av søknader i forbindelse med faste bevillinger og enkeltanledninger samt kontroll av salgs- og skjenkesteder.



Skjenkegruppa bruker per i dag to separate digitale systemer. Mangel på integrasjon mellom disse systemene fører til mye manuell og tungvint håndtering av de ulike oppgavene de gjennomfører. Ett av systemene har over lengre tid vært ustabil, noe som har gjort at lovpålagte oppgaver har stått i fare for å ikke bli gjennomført.

Etter at saksbehandlerne uttrykte et behov for endring, ble det i 2015 søkt om midler for å utarbeide et nytt digitalt system. De fikk innvilget finansiering i 2017 og startet da arbeidet med å utvikle et nytt system. I utgangspunktet skulle avdelingen oppdatere kun ett av systemene. Prosjektet ble imidlertid mer omfattende enn planlagt, og de endte opp med å utvikle et komplett digitalt saksbehandlingssystem som integrerer begge de gamle systemene. Skjenkegruppa har forhørt seg med flere store kommuner i landet, men ikke funnet en saksbehandlingsløsning som har vært optimal. De vil etter denne utviklingen være den eneste kommunen i Norge med et slikt skreddersydd saksbehandlingssystem for salgs-, skjenke- og serveringsbevilling.

Prosjektgruppen har utviklet det nye digitale systemet ved hjelp av en plattform kalt ServiceNow. Det nye digitale systemet har de, i samarbeid med IT-avdelingen i Trondheim kommune, videreutviklet for å være best mulig tilpasset til de arbeidsoppgavene som skjenkegruppa gjennomfører. Det er ledelse av denne endringsprosessen vi ønsker å sette fokus på underveis i vår oppgave.

### 3. Teoretisk forankring

Vi vil i dette kapittelet presentere et teoretisk rammeverk som vil være relevant for å få en grunnleggende forståelse for denne studien. Målet med denne studien er som nevnt å undersøke hvordan utvikling av et digitalt system blir ledet i en liten enhet i offentlig sektor.

Erichsen et al. (2018, s. 21) definerer små virksomheter med størrelsesdefinisjon på inntil 50 ansatte. Enheten vi samarbeider med i denne oppgaven består av 45 ansatte. I vår oppgave ser vi på en gruppe i denne enheten, salgs-, skjenke- og serveringsbevilling. Denne gruppen består kun av fire saksbehandlere, og vi vil på bakgrunn av Erichsen et al. (2018, s. 21) sin definisjon anse dette som en liten enhet.

På grunnlag av at vi forsker på ledelse i en digital endringsprosess, vil det være hensiktsmessig å presentere teori vedrørende digitalisering, organisatorisk endring og endringsledelse. Det finnes mye teori når det kommer til disse områdene, men ved et litteratursøk er det imidlertid vanskelig å finne forskning som tar for seg like små enheter som den vi undersøker. Vi ønsker derfor å anvende endringsledelsesteori opp mot en liten enhet i offentlig sektor, og forhåpentligvis komme med ny kunnskap som omhandler hvordan ledelse av endringer kan skje i en liten enhet.

Da digitalisering og endringsledelse er store teoretiske områder, har vi valgt å inkludere de teoriene vi selv har vurdert som mest relevant for oppgaven. På bakgrunn av at det er digitalisering som er konteksten for denne endringsprosessen, vil vi starte med å redegjøre for *digitalisering*. Vi vil imidlertid ikke vektlegge digitalisering når vi kommer til diskusjonskapittelet på grunnlag av vårt ledelsesperspektiv i denne oppgaven.

Vi vil videre presentere teori om organisatorisk endring og motstand mot endring. Vi vil også presentere teori om *endringsledelse*, og gå dypere inn i endringsledelsesteorier som omhandler ledelse under endringsprosesser, medvirkning til endring og medarbeiderdrevet innovasjon. Avslutningsvis vil vi presentere Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess.

Som nevnt innledningsvis har dagens situasjon med Covid-19 ført til at Eierskapsenheten ikke har fått implementert det nye systemet. Vi vil på bakgrunn av dette ikke inkludere implementeringsfasene i de ulike teoriene og modellene som vi presenterer i kapittelet.

### **3.1 Digitalisering**

Det finnes mange og ulike definisjoner av digitalisering. Regjeringen (2014) beskriver digitalisering som “å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige.”. Videre skriver Regjeringen at digitalisering er en samlebetegnelse for “overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer til elektroniske og digitale løsninger”.

I organisasjonsmessig sammenheng definerer Sannes og Andersen (2017, a) digitalisering som “transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA.”. Sannes og Andersen (2017, b) definerer også digitalisering som “å utnytte den best mulig til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmuligheter”. Digitalisering kan altså skape store muligheter for mange, blant annet virksomheter.

Digitalisering har som nevnt blitt sammenlignet med den industrielle revolusjonen av flere forfattere (Parviainen et al., 2017, s. 64). Det hevdes også at vi er inne i en tid med stort fokus på digitalisering og at digitalisering vil skape store muligheter. Det å se og utnytte de muligheter som ligger i digitalisering, må gjøres av noen - naturligvis lederne og styrene i virksomheten (Erichsen et al., 2018, s. 26). Digitalisering kan berøre mange sider av en virksomhet og digitalisering vil utfordre det å lede (Erichsen et al., 2018, s. 27). Digitalisering kan blant annet berøre informasjonsteknologi, produkter og tjenester, interne og eksterne prosesser i tillegg til organisasjons- og bedriftskultur (Parviainen et al., 2017, s. 65). Det er dette vi ser i vår case, hvor skjenkegruppa i Trondheim kommune skal utvikle et digitalt system internt for å kvalitetssikre sine arbeidsoppgaver. Selv om viktigheten av digitalisering er kjent, mener Parviainen et al. (2017, s. 64) at bedrifter ofte sliter med å forstå digitaliseringens potensielle virkning og fordel.

Digitale endringer kan gi muligheter for å gjøre ting mer effektivt og rimelig, men kan også forstyrre bedriftens nåværende arbeid på grunn av at digitalisering endrer bedriftens forretningsmuligheter (Parviainen et al., 2017, s. 74). Vi vil i denne oppgaven legge

Regjeringens (2014) definisjon til grunn: “å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige.”. Denne definisjonen stemmer godt overens med den digitale endringsprosessen Eierskapsenheten går gjennom.

## **3.2 Organisatorisk endring**

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for organisatorisk endring, planlagt organisatorisk endring og motstand mot endring. Eierskapsenheten i Trondheim kommune gjennomfører en organisatorisk endring, og det vil på bakgrunn av dette være relevant å se på teorier som omhandler dette tema. På bakgrunn av dette vil vi innledningsvis i kapitlet redegjøre for hvordan Jacobsen (2017) definerer endring.

Endring kan defineres på ulike måter. Jacobsen (2017, s. 23) skriver at en definisjon av endring kan uttrykkes på følgende måte: “Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.”

Endring er i dag blitt mer og mer vanlig i alle organisasjoner. En kan slå fast at endring finner sted i alle sektorer og bransjer, samt at dette er noe som organisasjoner må forholde seg til (Jacobsen, 2017, s. 22). Jo sterkere endringspresset er, desto viktigere vil det være å håndtere organisatoriske endringer på en god måte. I tillegg trengs det også innsikt i, og kompetanse om endring for å tilpasse seg endrede rammevilkår, hevde seg i konkurranse med andre og holde tritt med utviklingen (Jacobsen, 2017, s. 22).

### ***3.2.1 Planlagt organisatorisk endring***

Jacobsen (2017, s. 38) definerer planlagt endring ved at en organisasjon endrer seg fordi noen ønsker endring for å nå et nytt mål. Han skriver videre at det må være intensjoner eller mål bak de endringer som gjennomføres. Dette for eksempel ved at personer eller grupper har analysert situasjonen, funnet ut at det som gjøres i dag ikke er godt nok eller at det er andre muligheter som bør benyttes. De må også ha utarbeidet løsninger for å møte problemene og videre iverksetter tiltak for å løse problemet (Jacobsen, 2017, s. 38).

For at en planlagt endring skal skje, må noen komme med et *endringsinitiativ*. Dette forutsetter at behovet for endring er identifisert, og at det er besluttet å gjøre noe med det (Jacobsen, 2017, s. 55). Ved en planlagt endring vil det alltid være snakk om handlende aktører som driver gjennom en endring. Det betyr altså at det alltid vil være én eller flere *endringsagenter* som starter endringsprosessen. Endringsagentene må fange opp signaler som antyder behovet for en endring og videre omformer disse til konkrete endringsprosesser.

Organisasjoner er sosiale systemer og består av mennesker som handler og samhandler. På bakgrunn av dette vil det være umulig å forutsi helt sikkert hva som kommer til å skje. Derfor er det ikke alltid slik at planlagte endringer fører til det resultatet man ønsker å oppnå, eller at en gjennomfører prosessen slik som planlagt (Jacobsen, 2017, s. 39). Uforutsette hendelser ser vi også er tilfelle i vår case. Grunnet utbredelsen av Covid-19 har skjenkegruppa måtte utsette både opplæring og lansering av det nye saksbehandlingssystemet.

En planlagt endring kan også møte *motstand*. En del litteratur som omhandler planlagt endring tar sikte på å redusere og eliminere motstand så mye som mulig (Jacobsen, 2011, s.155; Amundsen & Kongsvik, 2019, s.93; Weinbach, 1984, s. 283). Vi vil presentere motstand mot endring i det følgende kapittelet.

### **3.2.2 Motstand mot endring**

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for teori om motstand mot endring, da det er interessant å undersøke hvorvidt det foreligger motstand mot denne endringen.

Endringsprosesser kjennetegnes i de aller fleste tilfeller av motstand (Jacobsen, 2011, s. 155). Motstanden kan være et resultat av mange ulike faktorer, for eksempel at de ansatte ikke ser behovet for endring, eller grunnet frykt for at de vil tape ved endringen (Jacobsen, 2011, s. 158). Motstand kan også være et resultat av at endringen krever ekstra innsats og dermed dobbeltarbeid i perioder (Jacobsen, 2011, s. 162). Bruk av ny teknologi kan også være en kilde til motstand, da det kan føre til at ansatte må gjennomgå opplæringsfaser som ofte går parallelt med daglig arbeid som må gjennomføres (Jacobsen, 2011, s. 162). Oppsummert kan en si at en felles faktor for årsaker til motstand mot endring, er at ansatte opplever en frykt eller angst for det ukjente (Amundsen & Kongsvik, 2019, s. 93).

Weinbach (1984, s. 283) hevder at endring kun kan gjennomføres i tilfeller hvor drivkrefter for endring er sterkere enn motstanden bedriften møter. Dette støttes også av Lewin, som sier at endring finner sted når styrken i endringskrefter øker, samtidig som motkrefter reduseres (Amundsen & Kongsvik, 2019, s. 91).

Ved en “top-down”-modell for ledelse kan det oppstå problemer ved gjennomførelse av endringer. Motstanden kan også være tett knyttet til hvordan selve endringsprosessen er lagt opp (Jacobsen, 2011, s. 170). På bakgrunn av dette, er det rimelig å si at det vil være større sannsynlighet for motstand mot en endring i de tilfeller hvor ledelsen driver endringen uten å inkludere ansatte. Medvirkning til endring vil vi imidlertid komme tilbake til i neste kapittel.

### **3.3 Endringsledelse**

Stogdill, referert til i Erichsen et al. (2018, s. 41), skriver at mennesker tidlig har hatt interesse for ledelse, men det først var i midten av 1900-tallet at man kunne presentere teorier som omhandler begrepet *ledelse*. Arnulf, referert til i Erichsen et al. (2018, s. 41) skriver også at “ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse til å skape oppslutning blant medarbeidere for å nå felles mål for virksomheten”.

Vi vil i dette kapittelet presentere teori om endringsledelse: ledelse under endringsprosesser, medvirkning til endring og medarbeiderdrevet innovasjon. Grunnen til at vi har valgt å inkludere medvirkning til endring og medarbeiderdrevet innovasjon, er at saksbehandlerne er de som har vært nøkkelpersoner under utvikling av det nye saksbehandlingssystemet og at det på bakgrunn av dette vil være interessant å undersøke disse temaene nærmere.

#### ***3.3.1 Ledelse under endringsprosesser***

Det å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste oppgavene for ledere (Yukl, 2013, s. 87). Erichsen et al. (2018, s. 299) skriver også at “god endringsledelse krever at lederen er i stand til å gjennomføre gode analyser, bruke endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederatferd til endringsoppgaven”. Temaet endringsledelse ble spesielt relevant i 1980-årene, da mange private og offentlige bedrifter ble konfrontert med behovet for å endre måten ting gjøres på, blant annet for å håndtere teknologiske endringer i produkter og tjenester

(Yukl, 2013, s. 87). Dette sammenfaller med Bærlands (2018) artikkel “digitalisering handler om endringsledelse”.

Ledere får ofte sin overordnede posisjon på grunnlag av tidligere erfaring og suksess, ikke nødvendigvis på grunnlag av et godt teoretisk grunnlag (Weinbach, 1984, s. 282). Ansvar for å lykkes med en ikke-traumatiserende og suksessfull endring har imidlertid en tendens til å falle på ledelsen, uavhengig av deres kunnskap om endring. En av oppgavene til en endringsleder er å kommunisere stabilitet og sikkerhet, samtidig som de leder en endringsprosess. Målet hos en endringsleder vil være å gjennomføre en endring uten å oppnå kaos og stress fra de ansatte. Hvis lederen lykkes med dette, kan det sies at endringen er utført i en “fornuftig dose” (Weinbach, 1984, s. 282). Ledere kan også skape en positiv tilnærming til den kommende endringen ved et godt gjennomført samarbeid mellom ledere og ansatte i en endringsprosess. Dette kan også være viktig da ansatte kan miste tillit til lederen hvis de ikke blir inkludert i endringsprosesser (Weinbach, 1984, s. 283).

Når endringen oppstår som et resultat av interne kjente behov, er lederen i en ideell posisjon til å identifisere problemer, og utarbeide forslag som kan resultere i endringer. I mindre ideelle situasjoner, som hvis endring kommer av administrativt press eller pengemessige formål, som ved nedbemanning, kan det resultere i at lederen møter stor grad av motstand (Weinbach, 1984, s. 283).

Uhl-Bien & Arena (2018, s. 89) skriver imidlertid om temaet endringsledelse fra et annet perspektiv. I stedet for å fokusere på hvordan *lederen* kan lede en endringsprosess, fokuserer de på en *relasjonell tilnærming*, hvor ledelse skapes ved at deltakerne bytter på å lede. På denne måten kan lederne utnytte de ansattes kompetanse og spesialisering, slik at organisasjonen blir tilpasningsdyktig. En slik form for ledelse skiller seg fra det å lede endring ved å se på hvordan ledere kan posisjonere hele organisasjonen og mennesker i den til å være tilpasningsdyktige i møte med komplekse utfordringer, fremfor det å lede mennesker under endring gjennom eksempelvis visjon og inspirasjon (top-down) (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 89). Dette vil være en tilnærming som kan være interessant å drøfte opp mot våre funn, da det i vår case er saksbehandlerne som har vært sentrale i ledelse av utviklingsprosessen.

Organisasjoner i endringsprosesser må altså ha mennesker som kan mobilisere og bidra under prosessen, såkalte *endringsagenter* (Meyer og Stensaker, 2011, s. 106). En endringsagent er en

person, for eksempel toppleder, mellomleder eller en endringsgruppe, som kartlegger hvorfor endringen er nødvendig samt evner å omforme dette til konkrete endringsprosesser (Erichsen et al., 2018, s. 309). Det å bidra under en endringsprosess handler om *medvirkning til endring*, som vi i det neste delkapittelet skal presentere.

### ***3.3.2 Medvirkning til endring***

Når vi snakker om endringsledelse og det å engasjere ansatte, uttrykker Warren Bennis, referert til i Jacobsen (2011, s. 170) at: “Hvis det er en generell ting vi kan si om endringsledelse, er det følgende: Ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere”.

Da vi startet samarbeidet med Eierskapsenheten oppdaget vi raskt at saksbehandlerne var mer involvert i utviklingsprosessen enn hva lederne så ut til å være. Det ble derfor nærliggende å undersøke dette nærmere, og vi ønsket på bakgrunn av dette å se nærmere på teori som omhandlet medvirkning til endring.

Medvirkning i planlegging, beslutningstaking og implementering kan være en avgjørende faktor for ansattes holdning til en endring (Irgens, 2011, s. 43). Kanter (1983, s. 15) foreslo at deltakelse bør anvendes for å tillate kunnskapsrike individer å bidra til beslutninger, til å ta opp motstridende tilnærminger eller synspunkter, eller for å få nye kilder til kompetanse og erfaring. Deltakelse fra ansatte kan også være nyttig i situasjoner hvor leder ikke har tilstrekkelig informasjon til å ta beslutninger av høy kvalitet (Locke, Schweiger & Latham, 1986, s. 69). Dette ser vi tydelig hos Eierskapsenheten i Trondheim kommune, hvor de med best kunnskap og kompetanse om saksbehandling er de som har tatt del i utvikling av det nye saksbehandlingssystemet.

Faktorer som tillit, kontroll over arbeid, involvering i jobben og økt identifikasjon med organisasjonen kan være viktige motivasjonsmekanismer for ansatte (Locke et al., 1986, s. 69). Amabile (1998, s. 78) skriver at motivasjon, ekspertise og oppfinnsom tenkning er essensielt for kreativitet. Hun trekker også fram seks ulike kategorier som ledere kan praktisere for å påvirke kreativitet: utfordring, frihet, ressurser, arbeidsgruppefunksjoner, oppmuntrende ledelse og organisatorisk støtte (Amabile, 1998, s. 80).



Medvirkning er et effektiviserende tiltak i endringsprosessen. Det kan også være fordelaktig at de som berøres av endringen, også er med på å planlegge og utforme nye løsninger (Klev & Levin, 2009, s. 61). Ved at de som berøres av endringen også er med på å utvikle nye løsninger, kan en også unngå problemer ved implementeringsfasen. De vil både kjenne den nye løsningen godt, samtidig som de vil føle eierskap til løsningen (Klev & Levin, 2009, s. 61). Dette støttes av Jacobsen (2011, s. 172), som mener at deltakelse i analyse og utarbeidelse av løsninger kan skape en økt følelse av eierforhold til den nye løsningen. Videre skriver han, at ved at de ansatte oppnår en følelse av eierforhold, vil en som leder i mindre grad måtte motivere de ansatte for å jobbe aktivt for endringen. En slik form for ledelse krever imidlertid at ledelsen i større grad må delegerer myndighet, både ved analyse og iverksetting (Jacobsen, 2011, s. 171).

Gjennom en “top-down”-modell for ledelse kan en møte problemer ved gjennomførelse av endringene. Det er som regel de som befinner seg på det operative planet som vet best hva som er de mest sentrale problemene som bør løses, og ofte de som har løsningene på problemene (Jacobsen, 2011, s. 170). Det er disse menneskene som har den daglige kontakten med det som rører seg i omgivelsene, og derfor vil være de første til å se behovet for en endring. En lederstil som involverer de ansatte, kan også føre til at man får fram flere synspunkter på et område (Jacobsen, 2011, s. 170).

En leder kan også skape motivasjon for en endring ved å benytte metoder slik at den enkelte får lyst til å endre seg (Jacobsen, 2011, s. 177). Sentralt i dette er evnen til å gi de involverte i endringen en følelse av at de er “medeiere” i endringsprosessen. Den vanligste måten for at de ansatte skal oppnå en eierfølelse er å tilpasse endringsprosessen slik at den preges av deltakelse, delegering av myndighet samt mulighet for den enkelte til å påvirke retningen på endringen (Jacobsen, 2011, s. 177). Ved å inkludere de ansatte på en slik måte, vil de kunne kjenne både på følelsen av mestring og at en kan påvirke utviklingen. Ansatte kan også føle seg inkludert i endringsprosessen og få en opplevelse av å ha kompetanse og innsikt som organisasjonen har behov for. Ansattes deltakelse vil virke som en del av “opptiningen” som er nødvendig for å lykkes med en endring (Jacobsen, 2011, s. 178).

Selv om medvirkning kan være en sentral faktor for ledere som ønsker å skape resultater, fører det ikke nødvendigvis direkte til måloppnåelse (Irgens, 2011, s. 43). Dette da det ideelle nivået for medvirkning synes å ligge på det nivået den enkelte selv ønsker og forventer. Irgens (2011, s. 43) snakker her om medvirkningstilfredshet, som vist i figur 2.



Figur 2: Medvirkningstilfredshet (Irgens, 2011, s. 43)

Som vist i figuren kan medarbeidere oppleve *medvirkningsovermetthet* i tilfeller hvor de deltar mer enn de selv ønsker. Dette kan føre til stress, og videre til redusert produktivitet (Irgens, 2011, s. 43). Motsatt kan medarbeidere oppleve *medvirkningshunger* i situasjoner hvor de opplever å ikke få anledning til å bidra på nivået de selv ønsker. Medarbeidere kan i slike situasjoner oppleve frustrasjon, stress og oppgitthet. En endringsleder bør altså ha et bevisst forhold til medvirkning for å unngå at ansatte havner i fallgruver som medvirkningsovermetthet eller medvirkningshunger (Irgens, 2011, s. 44).

### 3.3.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

En annen tilnærming til deltakelse i endringsprosesser, som også vil være relevant å se på i vår case, er medarbeiderdrevet innovasjon. I en stortingsmelding fra 2008-2009 defineres medarbeiderdrevet innovasjon som “en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomheter” (Det kongelige nærings- og handelsdepartement, 2008, s. 43). Medarbeiderdrevet innovasjon handler om at innovasjonsprosesser skal være drevet av medarbeidere, og at de skal være en sentral del av innovasjonsarbeidet i bedriften (Amundsen, Gressgård, Hansen og Aasen, 2011, s. 213).

Adam Smith, referert til i Teglberg-Lefe`vre (2010, s. 213), skrev allerede på slutten av 1700-tallet om arbeideres kreativitet og deres evne til å finne opp nye maskiner. Slike tilfeldige innovasjoner illustrerer det faktum at alle individer befinner seg i spesielle omstendigheter som gjør at deres individuelle kunnskap er veldig spesifikk, noe som videre gjør dem i stand til å utvikle nye ideer (Teglberg-Lefe`vre, 2010, s. 213). Tidligere forskning har lagt større vekt på kreativ innsats utenfor forsknings- og utviklingsavdelinger, samt innovasjonsspesifikke funksjoner (Bäckström & Lindberg, 2019, s. 524). Som et resultat har det blitt hevdet at «vanlige» ansatte, altså ansatte uten en innovasjonsspesifikk stilling, er viktige kilder og drivere

for innovasjonen (Bäckström & Lindberg, 2019, s. 524). Kristiansen & Blouch-Poulsen (2010, s. 155) argumenterer også for at det er meningsfullt å hevde at alle ansatte har innovativt potensiale, uavhengig av utdanningsbakgrunn eller sektor.

Hovedpoenget med medarbeiderdrevet innovasjon er å dra nytte av medarbeideres kunnskap og spesialisering (Amundsen et al., 2011, s. 213). Dette kan knyttes til det vi ser hos Eierskapsenheten, hvor de drar nytte av saksbehandlernes kunnskap og spesialisering ved å overlate utviklingsarbeidet til dem.

Medarbeiderdrevet innovasjon betyr imidlertid ikke at ledelse skal tones ned, men at samarbeidet mellom medarbeidere og ledelsen bør være tett og konstruktivt (Amundsen et al., 2011, s. 214). Det kan altså se ut til at bedrifter må finne en balanse mellom autonomi for medarbeidere og tilstedeværelse fra ledelsen for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011, s. 218).

Vi vil i de følgende kapitlene redegjøre for to endringsmodeller: Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endring.

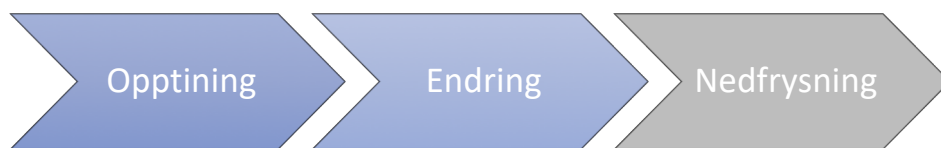
### **3.4 Lewins endringsmodell**

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for Kurt Lewins endringsmodell. Dette gjør vi for å se hvordan Lewin mente en endringsprosess bør ledes. Vi vil som nevnt tidligere ikke vektlegge nedfrysningsfasen i oppgaven, og denne fasen er derfor være markert i grått (figur 3).

Lewin blir sett på som en grunnlegger for endringsledelse med sin endringsmodell (Cummings et al., 2016, s. 34). Han hadde et utgangspunkt om at alle individer og sosiale systemer søker stabilitet, altså å skape forutsigbarhet i det man driver med. Lewin sa imidlertid at systemer vil endre seg, men at en kan påvirke disse endringsprosessene (Jacobsen, 2017, s. 183).

For å redusere motstand, eller forsterke de kreftene som trekker i retning av endring, utarbeidet Lewin en endringsmodell. Modellen beskriver hendelsesmønsteret fra omstilling til endringen er gjennomført. Han delte endringsprosessen inn i tre faser: *opptining*, *endring* og *nedfrysning* (Yukl, 2013, s. 89). Endringsledelse fokuserer i hovedsak på de to første fasene, *opptining* og *endring*. Dette betyr at ledelse er et viktig element før selve endringsprosessen settes i gang

(Jacobsen, 2017, s. 185). Vi vil som nevnt ikke fokusere på implementeringsfasen, herunder “nedfrysning”. Vi har derfor valgt å ekskludere teori om denne. Vi ønsker imidlertid å presentere hele modellen for å kunne se helheten, og “nedfrysningsfasen” er derfor markert i grått. Lewins endringsmodell er presentert i figur 3.



*Figur 3: Lewins endringsmodell*

Vi vil i de følgende underkapitlene gå inn på Lewins to første faser; *opptining* og *endring*.

### ***Opptiningsfasen***

Under opptiningsfasen erkjenner de ansatte at de gamle måtene å utføre ting på ikke lengre er tilstrekkelig (Yukl, 2013, s. 89). Det er i denne fasen viktig at de ansatte ønsker å utforske nye måter å utføre arbeid på (Weinbach, 1984, s. 282). Denne erkjennelsen kan være et resultat av en åpenbar krise, eller være et forsøk på å sette lys på trusler eller muligheter som ikke er opplagte for folk flest i organisasjonen (Yukl, 2013, s. 89).

Uavhengig av hvordan ledere får fram behovet for en endring, kan det være verdifullt å tegne seg en fremtidig tilstand, en *visjon*, som skal inspirere mennesker til å endre seg. Hensikten med en visjon er at mennesker skal se for seg en fremtidig virkelighet, hvor de ønsker å være i fremtiden. Det er her viktig at de som leder en endringsprosess synliggjør visjonen for menneskene som blir berørt av endringen. En visjon bør være noe en må anstrenge seg for å nå, men samtidig ikke være en tilstand som kan virke umulig å oppnå (Jacobsen, 2017, s. 190). Hvis ledere lykkes med å utarbeide en god visjon, kan dette resultere i at ansatte føler sterkere engasjement til endringen. Det vil imidlertid være viktig at de ansatte får muligheten til å ta del i utarbeidelse av visjonen, slik at visjonen appellerer til deres egne verdier. På denne måten er

det større sannsynlighet at ansatte kjenner på verdien av å legge inn en innsats for å nå den fremtidige tilstanden organisasjonen ønsker å være i (Jacobsen, 2017, s. 191).

*Kommunikasjon* av den kommende endringen er også en viktig del av opptiningsfasen. Jacobsen (2017, s. 192) peker på viktigheten av at ledere legger stor vekt på det å snakke med de som blir berørt av en endring. Praten kan foregå i møter, eller ved mer uformelle arenaer som pauserom eller ved kaffemaskinen. Han skriver også at det er bedre at den kommende endringen blir overkommunisert, enn at de ansatte ikke er forberedt på endringen som kommer. Det blir også lagt vekt på at ledere kan kommunisere endring gjennom handlinger. Dette er så enkelt som at ledere selv må handle på den måten de ønsker at ansatte skal handle (Jacobsen, 2017, s. 192).

Ved at ledelsen går direkte til endringsfasen, og unnlater å fokusere på opptiningsfasen, er det mye større sannsynlighet for at organisasjonen møter passivitet eller motstand fra de ansatte (Yukl, 2013, s. 90).

### ***Endringsfasen***

I endringsfasen ser mennesker etter nye måter å gjøre ting på, og velger deretter en lovende tilnærming (Yukl, 2013, s. 89). Selve endringen går altså ut på å få mennesker til å endre sin atferd. For å oppnå dette må endringslederen *legge til rette for endringen*, slik at hindringer fjernes og at tid og ressurser blir gitt til de som blir berørt av endringen. Dette kan for eksempel være å leie inn ekstrahjelp i en periode, eller å sette av noen ekstra timer kun til endringsprosessen (Jacobsen, 2017, s. 196). Det er også viktig at endringslederen er fysisk til stede, slik at enkeltmennesker føler på at de får den oppfølgingen de trenger. Er organisasjonen for stor kan ledere gi denne oppgaven til endringsagenter fra prosjektgruppen (Jacobsen, 2017, s. 204). En måte å gi god oppfølging under en endringsprosess, kan være at endringslederen tilrettelegger for en arena der ansatte kan møtes for å utveksle erfaringer. Dette kan føre til at problemer kommer fram, samtidig som det blir en arena hvor kunnskaps- og informasjonsutveksling kan finne sted. Videre kan endringslederen forsøke å få taus kunnskap nedskrevet, slik at alle ansatte kan dra nytte av kunnskapen (Jacobsen, 2017, s. 207). Mangel på systematisk diagnostisering og problemløsning i endringsfasen kan resultere i en svak plan for endringen (Yukl, 2013, s. 90).

Selv om Lewin utviklet en modell som i stor grad anvendes innen endringsledelse, har han imidlertid blitt kritisert for å forenkle endringsprosessen med denne modellen (Cummings et al., 2016, s. 33). Andre forskere har også poengtert at Lewins idé om nedfrysning ikke er praktisk anvendbar i moderne miljøer, samt at modellen ikke representerer realiteten av endring (Cummings et al., 2016, s. 34-38).

I følgende kapittel vil vi presentere Kotter og hans åtte steg for en vellykket endringsprosess, som er basert på Lewins endringsmodell.

### **3.5 Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess**

Det finnes flere gode råd for å lykkes med en endringsprosess, og Harvard-professor John P. Kotter var også en av de som bidro med teori innenfor endringsledelse. Kotter videreutviklet Lewins endringsmodell og skrev i 1995 åtte steg for en vellykket endringsprosess i boken “Leading Change”.

Kotters åtte steg gir en forklaring på hvilke aktiviteter som må gjennomføres for en vellykket endringsprosess, i tillegg til en hensiktsmessig rekkefølge av disse. De fire første stegene i endringsprogrammet kan sees i sammenheng med Lewins *opptiningsfase*. Det femte og sjette steget kan videre sees i sammenheng med Lewins *endringsfase*, og de to siste fasene kan sees i sammenheng med Lewins *nedfrysningsfase*. Vi har som nevnt tidligere valgt å ikke fokusere på implementeringsfasen, steg syv og åtte, men har som i likhet med Lewins endringsmodell valgt å presentere hele modellen for å forstå helheten. Steg syv og åtte vil derfor være markert i grått.

Vi vil i det følgende gå inn på hver av de relevante fasene, det vil si steg en til og med seks. Oversikt over de åtte fasene er illustrert i figur 4.



Figur 4: Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess

### ***Skape en opplevelse av at endringen er prekær***

Det å skape en opplevelse av at en endring er prekær, er avgjørende for å få det nødvendige samarbeidet i bedriften (Kotter, 2012, s. 37, a). Kotter (2012, s. 46, a) presenterer ulike tiltak ledelsen kan utføre for å øke forståelsen for at en endring er nødvendig. Det er blant annet viktig at ledelsen i bedriften kommuniserer og skaper en forståelse for at den endringen som skal gjennomføres vil være nødvendig. Ved at ansatte forstår behovet for endringen, er det større sannsynlighet for at de bidrar til gjennomføring av endringen.

### ***Etablere styringsgruppe***

Etablering av en gruppe som kan lede endringsarbeid vil være en essensiell del av de tidlige stegene av endringsprosessen. Gruppen må ha riktig sammensetning, og det å ha tilstrekkelig med tillit blant medlemmene vil være effektivt (Kotter, 2012, s. 57, a). Menneskene i gruppen bør også ha kompetanse, autoritet og troverdighet for å få med seg resten av organisasjonen på endringen (Kotter, 2012, s. 59, a). Kotter (2012, s. 60, a) trekker spesielt fram viktigheten av lederskap i en slik gruppe. Han mener det vil være viktig å både lede og ha lederegenskaper for å både kunne holde prosessen under kontroll og samtidig drive endringen.

### ***Utvikle visjon og strategi***

Det finnes ulike argumenter for hvorfor det å utvikle en stimulerende visjon vil være viktig. Visjonen vil være viktig for å motivere og inspirere medarbeiderne (2012, s. 71, a). En visjon vil koordinere handlingene til ulike mennesker på en rask og effektiv måte. For at dette skal være mulig, vil det være viktig å formulere visjonen på den måte at den er både enkel, forståelig og engasjerende (2012, s. 71, a).

### ***Kommunisere visjonen***

For at visjonen skal ha en hensikt, er det viktig at den kommuniseres godt. Det er flere elementer som vil være viktige ved kommunikasjon av visjonen. Et verbalt bilde av visjonen, kommunikasjon av den på ulike måter og repetisjon vil være faktorer som kan bidra til at visjonen forankres (Kotter, 2012, s. 92, a).

### ***Fjerne hindringer***

Hensikten med det femte steget, er å styrke menneskene til å gjøre handlinger ved å fjerne så mange barrierer for implementering av den nye visjonen som mulig (Kotter, 2012, s. 106, a). Selv om de ansatte har forstått visjonen, kan det være andre faktorer som gjør de handlingslammet. Kotter (2012, s. 106, a) trekker fram fire hindringer som kan oppstå: strukturer, ferdigheter, systemer og ledere. For å få en vellykket endringsprosess bør dermed slike hindringer forsøkes å elimineres.

### ***Feire kortsiktige seiere***

Store endringer tar tid, og noen ganger lang tid (Kotter, 2012, s. 123, a). Å gjennomføre en endringsprosess uten noen å gi oppmerksomhet til kortsiktige seiere kan være ekstremt risikabelt. Kortsiktige prestasjoner hjelper transformasjoner på ulike måter. Ett eksempel som trekkes fram er at kortsiktige seiere er et bevis på at det å ofre noe lønner seg (Kotter, 2012, s. 126, a). Slik oppmerksomhet vil kunne være viktig for at de ansatte skal fortsette å jobbe mot målet i endringsprosessen.

Kotter har i senere tid oppdatert endringsprogrammet gjennom artikkelen “Accelerate!” i 2012, og ga ut boken “Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World” i 2014 (Kotter, 2012, s. 47, b). I den oppdaterte versjonen av endringsprogrammet presenterer han åtte “akseleratorer” og forklarer tre hovedforskjeller mellom de åtte stegene og de åtte akseleratorene (heretter kalt drivere). For det første er stegene ofte brukt på sekvensielle måter



for å utføre eller svare på episodisk endring, mens driverne vil alltid være aktive og pågå gjennom hele prosessen. For det andre er stegene ofte drevet av en liten, mektig kjernegruppe, mens driverne setter inn så mange mennesker som mulig fra hele organisasjonen for å danne en “frivillig hær”. For det tredje er stegene designet for å fungere i et tradisjonelt hierarki, mens driverne krever fleksibilitet og smidighet i et nettverk (Kotter, 2012, s. 47, b). Den oppdaterte versjonen kan i større grad sammenlignes med vår case, da det er lite som tyder på at det er en sekvensiell endring. Det synes heller ikke å være en liten, mektig kjernegruppe i tillegg til at det ikke er et tradisjonelt hierarki.

### 3.6 Sammenstilling av Lewin og Kotter endringsmodeller

Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess har mange likheter og kan derfor ses i sammenheng. Vi vil derfor avslutte vår teoretiske forankring med å sammenstille disse. Dette gjør vi for å kunne se modellene i sammenheng, samt at vi vil bruke den som teoretisk rammeverk for diskusjon av problemstillingen. Implementeringsfasene har som nevnt blitt ekskludert, og i den sammenstilte modellen under er disse markert i grått.

Opptiningsfasen til Lewin kan ses i sammenheng med Kotters fire første faser. Det er her sentralt å kartlegge behovet for en endring, at endringen er viktig, samt alle praktiske ting som bør gjennomføres for at en endring skal kunne skje. Videre kan Lewins andre fase, endringsfasen, ses i sammenheng med Kotters femte og sjette fase. Det er her endringen gjennomføres og implementeres.

Lewins endringsmodell	Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess
Opptiningsfasen	1. Skape en opplevelse av at endringen er prekær 2. Etablere styringsgruppe 3. Utvikle visjon og strategi 4. Kommunisere visjonen
Endringsfasen	5. Fjerne hindringer 6. Feire kortsiktige seiere
Nedfrysingsfasen	7. Synliggjøre fremgang 8. Dyrke og forankre nye tilnærminger i kulturen

*Tabell 1: Sammenstilling av Lewin og Kotters endringsmodeller*

På bakgrunn av at vi ikke vil ta utgangspunkt i Lewins nedfrysingsfase og Kotters syvende og åttende steg for en vellykket endring, utelukker vi disse videre fra modellene. I modellen under har vi presentert våre funn sammen med sammenstillingen av Lewin og Kotter, for å vise i hvilke faser og steg de ulike funnene vil være relevante. Tabell 2 vil vi benytte som et rammeverk for vår diskusjon.

Lewins endringsmodell	Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess	Våre funn sortert etter kapittel
5.1 Opptiningsfasen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skape en opplevelse av at endringen er prekær</li> <li>2. Etablere styringsgruppe</li> <li>3. Utvikle visjon og strategi</li> <li>4. Kommunisere visjonen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5.1.1 Prosessens oppstart</li> <li>5.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser</li> <li>5.1.3 Motstand mot endring</li> </ol>
5.2 Endringsfasen	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Fjerne hindringer</li> <li>6. Feire kortsiktige seiere</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere</li> <li>5.2.2 Kommunikasjon</li> <li>5.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosess</li> <li>5.2.4 Medvirkning til endring</li> </ol>

*Tabell 2: Sammenstilling av Lewin og Kotter samt kategorisering av funn*

Vi vil i det følgende kapitlet vil vi blant annet gå inn på våre metodiske valg, vitenskapsteoretiske utgangspunkt samt bakgrunnen for vår datainnsamling.

## 4. Metode

I dette kapitlet vil vi ta for oss metodiske valg vi har lagt til grunn for vår studie. Vi vil her presentere vårt vitenskapelige ståsted, forhold mellom teori og empiri, begrunnelse for valg av forskningsdesign og en redegjørelse av vår forskningsprosess. Vi vil avslutningsvis evaluere kvaliteten av den valgte metoden og vår studie.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Metode er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten. Det er imidlertid ikke enighet om hva virkelighet, eller sannhet, egentlig er (Jacobsen, 2015, s. 21). Hvilke oppfatninger forskeren har av hva virkeligheten faktisk er, vil ha betydning for hvilke problemstillinger som stilles, og videre hvilken metode som blir vurdert som den beste (Jacobsen, 2015, s. 21). Det er tett sammenheng mellom oppfatningen virkelighet og metode. Vi vil i dette kapitlet presentere vårt vitenskapsteoretiske syn, og hvordan dette kan ha en innvirkning på våre resultater.

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2015, s. 22). Ontologi dreier seg om vår hverdagsforståelse, og om de fenomenene vi ser, faktisk er virkeligheten (Nyeng, 2017, s. 323). Det er her naturlig å presentere *positivisme* og *hermeneutikk* som to ulike tilnærminger. Positivismen er en vitenskapelig tilnæringsmåte som kan forstås som en objektiv og verdinøytral aktivitet uavhengig av subjektiv fortolkning og samfunnsmessige forhold (Tjora, 2013, s. 229). Hermeneutikken omhandler at alt meningsfullt, herunder empiri, må fortolkes ut fra en større sammenheng (Nyeng, 2017, s. 319). Målet ved en hermeneutisk tilnærming er altså å skape mening ut fra de data en har. Det er dette vi forsøker å gjøre i denne oppgaven, da vi forsøker å skape mening gjennom å fortolke data fra intervjuer og observasjon. Vi vil altså ha en hermeneutisk tilnærming i vår oppgave.

Epistemologi er læren om kunnskap, og omhandler om det er mulig å få sann kunnskap om virkeligheten en forsker på (Jacobsen, 2015, s. 23). Epistemologien spør altså om hvordan, og i hvor stor grad en kan skaffe seg kunnskap om virkeligheten, mens ontologi dreier seg mer om hva som er virkeligheten.

Den epistemologiske utfordringen for forskeren vil være å evne og sette seg inn i andres situasjon, for å forstå hvordan andre mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten

(Jacobsen, 2015, s. 28). Virkeligheten som forskeren studerer, blir altså konstruert av en rekke fortolkninger fra flere ulike mennesker, og at det nærmeste forskeren kommer virkelighet er når flere oppfatter samme fenomen på samme måte.

Vi som forskere har i denne studien forsøkt å forstå hvordan våre informanter oppfatter fenomenet vi studerer, noe som er en av de epistemologiske utfordringene. Det vil imidlertid alltid være vanskelig å sette seg inn i andres situasjon og i tillegg å fullt ut forstå hvordan de oppfatter virkeligheten. Ved at flere oppfatter samme fenomen på samme måte, kan en imidlertid si at en kommer nærmere virkeligheten.

## **4.2 Forholdet mellom teori og empiri**

Et mål i samfunnsvitenskapelig metode er å knytte teori opp mot empiri. Det finnes her to ytterpunkter: deduktiv og induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 34). En induktiv tilnærming er å gå fra empiri til teori, det vil si at all teori skal ha grunnlag fra virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 23). En deduktiv tilnærming er å gå fra teori til empiri. En søker her etter empiri som er styrt av teoretiske antagelser (Jacobsen, 2015, s. 23).

I vår oppgave hadde vi fra start en deduktiv tilnærming. Vi ser imidlertid at vi underveis har vekslet mellom en deduktiv og induktiv tilnærming, også kalt en abduktiv tilnærming. Dette er en tilnærming hvor man kontinuerlig veksler mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015, s. 35). Jacobsen (2015, s. 35) beskriver dette som en stadig pågående prosess hvor funn leder til nye undringer, som igjen leder til nye spørsmål, og som til slutt må undersøkes. På grunnlag av dette har både teori og vår problemstilling endret seg underveis i forskningsprosessen. Dette er også en naturlig del av arbeidet med en casestudie, og en fordel for å få en rød tråd gjennom oppgaven.

På bakgrunn av vår abduktive tilnærming, som kan sees på som en “evig runddans”, ville det vært en fordel for vår studie å gjennomføre flere runder med intervjuer og observasjoner for å styrke både teori, empiri og funn. Dette har dog blitt vanskelig på grunn av dagens situasjon med Covid-19, da dette har satt en stopper for vår datainnsamling. Dette kan ses på som en svakhet ved denne studien.

### **4.3 Kvalitativ forskningsmetode**

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vår forskningsprosess. Vi vil først gå inn på hvordan vi utviklet vår problemstilling, før vi redegjør for valg av undersøkelsesdesign og avslutningsvis presentere det valgte designet.

#### ***4.3.1 Utvikling av problemstilling***

Det første steget i kvalitativ forskning er å utarbeide en problemstilling (Bell, Bryman & Harley, 2019, s. 357). Utarbeidelse av en problemstilling starter med å finne et forskningsområde eller tema en ønsker å studere nærmere (Bell et al., 2019, s. 82). Problemstillingen hjelper forskeren med å tenke over hva en egentlig vil ha svar på (Bell et al., 2019, s. 9). Et godt formulert og avgrenset problemstilling vil blant annet bidra til å lette jobben ved søk av litteratur til det bestemte forskningsprosjektet. Det vil også kunne angi hvilken retning og fokus prosjektet vil ha, samt hjelpe å beslutte hvilken type forskningsdesign som kan tas i bruk (Bell et al., 2019, s. 9).

Som nevnt innledningsvis i vår oppgave ønsket vi å studere hvordan en digital endringsprosess ledes. Vi gikk videre til å utarbeide en eksplorerende problemstilling. Hensikten med en eksplorerende problemstilling er å beskrive og avdekke ny kunnskap om et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 80). På bakgrunn av dette har vi formulert problemstillingen slik:

«Hvordan ledes utvikling av et nytt digitalt system i en liten enhet i offentlig sektor?»

#### ***4.3.2 Valg av undersøkelsesdesign***

Før forskeren setter i gang med sin studie, må en bestemme seg for det undersøkelsesdesignet som er best egnet for å undersøke den valgte problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 89). En tar altså utgangspunkt i problemstillingen når undersøkelsesdesign skal velges. Basert på vår problemstilling, samt vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt, ble det være naturlig å velge casestudie som undersøkelsesdesign.

### 4.3.3 Casestudie

Det er flere ulike måter å gjennomføre forskningen innen kvalitativ metode. Bruk av case er en utbredt form for avgrensning i kvalitative studier (Tjora, 2013, s. 35). Ifølge Jacobsen (2015, s. 99) er en casestudie at forskeren går dypt inn i en spesifikk studie eller en organisasjon. En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2013, s. 35). En case kan for eksempel kan være en bedrift, avdeling eller organisasjon, en kommune eller et nærmiljø, et tiltak eller en tilstand (Tjora, 2013, s. 35). En slik tilnærming gir forskeren god innsikt i et sted eller en enkelt hendelse (Jacobsen, 2015, s. 99). Da vi ønsket å se på hvordan utvikling av et digitalt system ble ledet, ble en casestudie med flere analyseenheter derfor et naturlig valg for å på best mulig måte kunne svare på vår problemstilling. I forbindelse med vår studie ble det også naturlig å inkludere flere analyseenheter for å få en helhetlig forståelse samt flere holdninger synspunkter av casen.

Det foreligger imidlertid noen begrensninger ved casestudier. En svak side med slike studier er at det kan være vanskelig å generalisere fra en case til en annen case (Jacobsen, 2015, s. 100). Selv om våre funn ikke kan generaliseres, er vårt mål å bidra med nyttig kunnskap om hvordan utvikling av digitale systemer ledes i en liten enhet. Forhåpentligvis kan vi bidra med kunnskap som vil være nyttig i endringsprosesser i andre små enheter.

I det følgende kapittelet vil vi presentere vår datainnsamlingsmetode og hvordan dette har foregått i vårt forskningsprosjekt har foregått.

## 4.4 Datainnsamling

Kvalitativ metode egner seg godt når vi har manglende kunnskap om problemstillingen før undersøkelsen starter (Jacobsen, 2015, s. 133). En fremtredende datainnsamlingsmetode innen kvalitativ forskning, samt en metode som kan være egnet for å svare på ulike problemstillinger, er *intervjuer* (Bell et al., 2019, s. 208). En slik tilnærming, med åpne spørsmål, vil være hensiktsmessig da det legges ingen eller få begrensninger for hva informant sier (Jacobsen, 2015, s. 146). Vi valgte denne metoden da det ville gi oss muligheten til å intervju de relevante informantene både før og etter implementering av det nye saksbehandlingssystemet.

Underveis i intervjufasen fant vi ut at observasjon ville være passende som et supplement til vår datainnsamling. Da vi fikk mulighet av Eierskapsenheten å observere både opplæring og implementering av det nye saksbehandlingssystemet bestemte vi oss for å gjennomføre dette. Dette da observasjon er en metode for å registrere menneskers faktiske atferd (Jacobsen, 2015, s. 165).

Vi fikk også tilgang til et styringsdokument som Eierskapsenheten utarbeidet i forbindelse med endringsprosessen. I dokumentet er det blant annet oversikt over de involverte i blant annet styringsgruppe og prosjektgruppe.

Grunnet Covid-19 rakk vi imidlertid kun å gjennomføre åtte intervjuer og én observasjon. Dette førte til at vi ikke fikk mulighet til å samle inn data etter implementeringen, da Eierskapsenheten ikke har fått mulighet til å lansere det nye saksbehandlingssystemet som planlagt.

#### ***4.4.1 Kvalitative intervjuer***

En datainnsamlingsmetode som er passende for å svare på vår problemstilling er *dybdeintervjuer*. Dette da dybdeintervjuer ofte brukes for å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017, s. 114). Ved bruk av dybdeintervjuer er det mulig å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2017, s. 113).

Styringsdokumentet vi mottok i forkant av intervjuene, ga oss oversikt og innsikt i prosjektet i tillegg til hvilke personer som var involverte. Dette ga oss retningslinjer om hvilke spørsmål som ville være mest relevante å ha med i intervjuguiden, samt hvilke personer som kunne være relevante å intervjuer.

Vi hadde et utgangspunkt om å også undersøke implementeringen av det nye saksbehandlingssystemet. Dette ble ikke mulig på grunn av Covid-19 og begrensningene dette medførte. Intervjuguidene inneholder derfor noen spørsmål knyttet til implementeringsfasen. Hensikten med spørsmålene var å kartlegge om deres forventninger stemte overens med hvordan deres arbeidsoppgaver faktisk ble etter implementering av det nye systemet. Da vi ikke fikk muligheten til å undersøke implementeringsfasen og hvordan det nye systemet har påvirket deres arbeidshverdag, har vi imidlertid valgt å utelukke denne empirien fra empirikapitlet.



Våre intervju varte mellom 30-60 minutter, og vi benyttet oss av åpne spørsmål. Vi utarbeidet én intervjuguide for intervjuer med ledere og én for intervju med saksbehandlere (Vedlegg 3 og 4). Intervjuguidene hadde samme oppbygning, og bestod av en oppvarmingsdel, hoveddel og avslutning. Oppvarmingsdelen bestod av innledende spørsmål om utdanning, stilling i kommunen og lignende. I hoveddelen stilte vi spørsmål relatert til det vi direkte ønsker å få synspunkter og tanker om, som vil være direkte relevant for å svare på vår problemstilling. Avslutningsvis stilte vi spørsmål om informantene hadde interessant informasjon utover det vi tidligere hadde spurt om, eller om de selv hadde noen spørsmål.

Ved bruk av *dybdeintervju* fikk informantene mulighet til å gå i dybden hvor de selv ønsket. Dette førte til at informantene kom inn på områder vi som intervjuere ikke hadde tenkt på, men som var relevante for vår studie. Det må imidlertid understrekes at en informants svar under et dybdeintervju vil være subjektive, noe som gjør at funn kan være vanskelig å generalisere. Opplevelser og erfaringer innen indre motivasjon er imidlertid subjektive, og ikke noe man nødvendigvis ønsker å generalisere. Det er nettopp derfor dybdeintervjuer kan være en passende datainnsamlingsmetode for å undersøke ansattes motivasjon (Tjora, 2017, s. 114).

Mer presist var dybdeintervjuer med semistruktur en egnet metode for å svare på vår problemstilling, og derfor noe vi valgte å benytte oss av. Under et semistrukturert intervju blir alle informantene stilt de samme spørsmålene, men spørsmålene er ofte mer generelle enn ved strukturerte intervjuer. Det er heller ikke formulert faste svaralternativer, samt at vi som intervjuere har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, om dette skal være relevant for å skaffe nærmere informasjon til forskningen (Bell et al., 2019, s. 211). På bakgrunn av at semistrukturerte intervjuer består av identiske spørsmål, er det rimelig å anta at dette kan være en fin måte å kunne sammenligne funn på, spesielt da informantene i vår case er fra samme arbeidsplass. Siden vi skulle utføre det samme intervjuet på flere informanter, valgte vi å gjennomføre pilotintervju før vi begynte å intervju informantene. På denne måten fikk vi en indikasjon på tidsbruk, samt at vi fant ut om det var noen spørsmål som måtte omformuleres eller fjernes.

#### 4.4.2 Utvalg

I forkant av datainnsamlingen hadde vi ikke fastsatt hvor mange intervjuer vi skulle gjennomføre. Vår første prioritet var å få samlet inn tilstrekkelig mengde datamateriale. Da vi er to som skriver oppgaven sammen, hadde vi en god mulighet til å behandle en større mengde data.

Allerede fra start var vi klar på at vi ønsket å intervju alle de fire saksbehandlerne, samt noen av lederne. I startfasen fikk vi hjelp av både ledere og saksbehandlere for å komme i kontakt med resten av utvalget. Disse personene hjalp oss også med å finne ut hvilke andre informanter som kunne være relevant for eventuelle intervjuer på et senere tidspunkt. Av dette ble det i første omgang planlagt et informasjons-intervju, samt individuelle intervju med syv ulike informanter. Planen videre var å intervju flere ledere vi hadde fått tips om, samt å gjennomføre oppfølgingsintervjuer hvis dette ble nødvendig for å besvare vår problemstilling. Informasjon om dato for intervjuene, informantenes stilling og varighet er illustrert i tabell 3.

	Dato	Stilling i bedrift	Varighet (min)
Intervju 1	13.02.2020	2 saksbehandlere	54
Intervju 2	18.02.2020	Enhetsleder	52
Intervju 3	18.02.2020	Prosjektleder	51
Intervju 4	18.02.2020	Avdelingsleder	25
Intervju 5	18.02.2020	Saksbehandler	27
Intervju 6	18.02.2020	Saksbehandler	31
Intervju 7	25.02.2020	Saksbehandler	24
Intervju 8	25.02.2020	Saksbehandler	33

Tabell 3: Informantoversikt

Før vi gjennomførte intervjuene, sendte vi ut en e-post til informantene med et informasjonsskriv og skjema for samtykkeerklæring (Vedlegg 1). Dette hadde vi på forhånd fått godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Vedlegg 2). Da vi hadde fått bekreftet at informantene ønsket å delta, gjennomførte vi intervjuene i deres arbeidstid, på møterom i Eierskapsenhetens lokaler. Dette var mest hensiktsmessig for informantene, da de unngikk å måtte dra til en annen lokasjon for å gjennomføre intervjuene. Tjora (2013, s. 120) understreker også dette ved å anbefale at intervjuer gjennomføres der hvor informanten kan føle seg trygg, gjerne på egen arbeidsplass.

Alle intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt. Intervju ansikt-til-ansikt skiller seg fra telefon, chat og e-post, ved at informant og intervjuer er fysisk nær hverandre (Jacobsen, 2015, s. 147). Videre, kan dette resultere i at intervjuet blir tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Vi opplevde også at det var lett å observere kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Jacobsen (2015, s. 148) støtter seg til dette, ved å si at en sterk side med ansikt-til-ansikt intervjuer gir mulighet til observasjon. Han skriver også at ansikt-til-ansikt intervjuer gir gode muligheter til etablering av tillit og åpenhet, god flyt i samtalen, i tillegg til at det ofte er mindre distraksjoner.

Vi benyttet oss av lydopptak under intervjuene som ble gjort, med informantenes samtykke. Dette ble hensiktsmessig for oss, da vi med sikkerhet fikk med oss alle detaljer under intervjuet. Vi fikk også dermed mulighet til å konsentrere oss om informantene og sørge for god kommunikasjon og flyt i samtalen. Det ble også lettere å stille oppfølgingsspørsmål samt be om utdyping og konkretisering hvor det var nødvendig. Ved å transkribere intervjuene ordrett i etterkant, fikk vi også rådata ned på papir, slik at vi hadde mulighet til å kontrollere utsagn og tolkninger.

Etter transkriberinger la vi inn våre data i programmet NVivo. Her fikk vi mulighet til å kode våre funn, noe som var til stor hjelp når vi skulle skrive empirikapittelet.

#### **4.4.3 Observasjon**

Vi har som nevnt også gjennomført *observasjon*. Observasjon gir forskeren mulighet til å registrere personers og grupperes faktiske atferd (Jacobsen, 2015, s. 165). En får under observasjon registrert hva mennesker faktisk gjør, og ikke kun hva de sier at de gjør. En unngår også å bruke tiden til de en forsker på, da de gjennomfører sine arbeidsoppgaver mens observasjonen pågår (Tjora, 2013, s. 47). På bakgrunn av dette valgte vi å gjennomføre observasjon, som et supplement til våre intervjuer.

Vi fikk anbefalinger av saksbehandlerne om tidspunkt som var relevant for oss å møte opp på observasjon. Det ble derfor enklere for oss å velge riktig tid og sted for gjennomførelse av observasjon. Vi gjennomførte åpen observasjon, hvor vi observerte saksbehandlerens opplæring av det nye systemet. Saksbehandlerne var åpen for at vi kunne delta under opplæringen, noe vi valgte å ikke gjøre. Dette på grunnlag av at vi ønsket å observere hvordan selve ledelsen av opplæringen foregikk. Ved passiv observasjon kunne vi også unngå å forstyrre

opplæringen mer enn nødvendig. Under observasjonen var det de fire saksbehandlerne som var til stede. Vi plasserte oss bak i rommet, slik at vi kunne være “fluer på veggen” og unngå å forstyrre. Under observasjonen noterte vi det vi observerte hver for oss. I etterkant laget vi et sammendrag, og sammenlignet og diskuterte relevante funn.

## **4.5 Studiens kvalitet**

Vi vil i dette kapittelet vurdere kvaliteten på vår studie. Dette vil vi gjøre ved å vurdere reliabilitet, validitet og overførbarhet som vi i de neste delkapitlene skal ta for oss.

### **4.5.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvor pålitelig vårt datamateriale er. Reliabilitet handler om resultater fra studier er repeterbare, samt om målingers resultater er konsistente (Bell et al., 2019, s. 46). I dette ligger det en anerkjennelse om datamateriale og resultat er påvirket av intervjusituasjoner, datainnsamling og analyse (Jacobsen, 2015, s. 241).

Når det kommer til intervju kan reliabilitet bli svekket av en intervju effekt (Jacobsen, 2015, s. 242). Med dette menes at informanten blir påvirket av de som holder intervjuene, eksempelvis intervjuerens atferd, ansiktsuttrykk og kroppsspråk, utseende og humør (Jacobsen, 2015, s. 242). Reliabilitet kan testes ved å se om gjentatte undersøkelser av samme fenomen gir konsistente resultater. En forsker som opplever stor variasjon dersom en måler samme fenomen på nytt, har tegn på at data har lav reliabilitet. Dersom en dog opplever lite variasjon, vil det være et tegn på at dataen har høy reliabilitet (Nyeng, 2017, s. 269).

Da vi har benyttet kvalitativ metode for datainnsamling vil det være utfordrende for oss og andre forskere å teste reliabiliteten. Relasjonen mellom informanten og intervjuer kan ha en effekt på svarene en får, og vil derfor variere fra intervju til intervju. Dette er noe vi har merket oss under intervjuene, da vi har fått noe tettere relasjoner til noen av informantene. Bakgrunnen for dette er at noen har vært våre kontaktpersoner, både før og underveis i prosessen. Vi har fått inntrykk av at det har vært lettere for dem å åpne seg for oss under intervjuene. Det er rimelig å anta at dette kan påvirker reliabiliteten i vår oppgave, men ikke i nevneverdig grad. Ved å bruke pilot-intervjuer med andre medstudenter og råd fra veileder, har vi imidlertid forsøkt å styrke reliabiliteten.

Når det kommer til observasjon kan reliabiliteten bli styrket når observasjonen er skjult (Jacobsen, 2015, s. 166). Dette grunnet at de som blir observert kan tendere i å endre atferd for å prøve å tilfredsstille observatøren eller forsøker å unngå å gjøre noe som kan oppfattes som dumt. På bakgrunn av at vi gjennomførte åpen observasjon, kan reliabiliteten i denne oppgaven være svekket. Noe som imidlertid kan styrke vår reliabilitet, er at vi har gjennomført ikke-deltakende observasjon. Dette gjør at vi ikke har påvirket resultater i like sterk grad som en gjerne gjør ved deltakende observasjon (Jacobsen, 2015, s. 267). Det at vi også har kombinert flere metoder, intervju og observasjon, kan også styrke vår reliabilitet. På denne måten kan vi se om data vi har fått fra intervju og observasjon er konsistente.

#### **4.5.2 Intern validitet**

Et ytterligere kriterium for forskning, og på mange måter det viktigste, er validitet, også kalt gyldighet (Bell et al., 2019, s. 46). Det skilles også mellom intern og ekstern validitet (Bell et al., 2019, s. 47).

Intern validitet betyr at en stiller spørsmål om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten, altså om vi måler det vi tror (Jacobsen, 2015, s. 228). Mats Alvesson, referert til i Jacobsen (2015, s. 229), hevder at for mange forskere tar det for gitt at det informanter sier og gjør, faktisk representerer virkeligheten. Han skriver videre at dette krever at forskeren evner å reflektere hvilken data han eller hun har fått tak i. Forskerens data vil også være avhengig av å få tak i de riktige kildene som vil gi riktig informasjon om fenomenet forskeren studerer (Jacobsen, 2015, s. 229).

For vår del vil det være vanskelig å vurdere om våre data representerer virkeligheten på bakgrunn av de personene vi har intervjuer og observert i Eierskapsenheten. Det kan imidlertid styrke validiteten i vår oppgave ved at de informantene vi har vært i kontakt med, har svært god kunnskap om fenomenet vi studerer. Validiteten kan også være styrket av at vi har intervjuet både ledere og saksbehandlere, og på denne måten studert ulike perspektiver av hvordan endringsprosessen er ledet. Vi ser også at vår data fra de ulike informantene samsvarer i stor grad, noe som kan ha positiv effekt på validiteten i denne oppgaven. Observasjon har også gitt oss en mulighet til å se hvorvidt svarene som har blitt gitt under intervjuer stemmer overens med virkeligheten. På bakgrunn av dette er det tenkelig at observasjon kan styrke validiteten i vår studie.

Det var imidlertid noen informanter vi ikke fikk tilgang til under vår studie. Grunnet Covid-19 fikk vi ikke mulighet til å gjennomføre oppfølgingsintervjuer, samt intervjuer med ytterligere ledere. Vi fikk heller ikke muligheten til å gjennomføre mer enn én observasjon. Ved å gjennomføre planlagte oppfølgingsintervjuer og observasjoner, er det tenkelig at validiteten i denne oppgaven ville vært styrket.

#### **4.5.3 Ekstern validitet**

Det skilles altså mellom intern og ekstern validitet. Ekstern validitet, også kalt overførbarhet, handler om i hvilken grad funn fra en undersøkelse kan *generaliseres* til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237).

Bell et al. (2019, s. 374) stiller spørsmål til hvordan en kan generalisere, når man innen kvalitativ forskning ofte ser på et mindre antall individer i bestemte organisasjoner eller lokasjoner. Med dette menes altså at en eller to tilfeller innen et område ikke er representative for alle tilfeller på samme området. Det stilles også spørsmål til om en ofte har et tilfeldig utvalg av informanter, og at dette ikke kan brukes til å generalisere opp mot andre populasjoner. De svarer imidlertid på denne kritikken med at empirisk generalisering heller ikke er målet innen kvalitativ forskning, da det ikke er meningen at en eller få informanter skal være representativ for en hel populasjon (Bell et al., 2019, s. 375).

Om det er mulig å generalisere vil også være et spørsmål i vår case. Da vi kun har forsket på én spesifikk enhet innen Trondheim kommune, er våre funn trolig ikke representative for andre organisasjoner i samme situasjon. Det er også få informanter i denne studien, noe som gjør det enda vanskeligere å generalisere opp mot andre populasjoner. Det er også viktig å understreke at våre resultater vil være situasjonsbestemt, da dette er en casestudie. Generalisering har imidlertid ikke vært et mål i vår oppgave, da vi heller ønsker å bidra med kunnskap om ledelse av digitale endringsprosesser i små enheter i offentlig sektor. Oppsummert kan vi si at det ikke vil være høy ekstern validitet i vår studie.

I det følgende kapitlet vil vi ta for oss hvilke etiske vurderinger som kan ligge til grunn i et slikt prosjekt.

## 4.6 Etiske vurderinger

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser for både forskningsobjekter og samfunnet (Jacobsen, 2015, s. 45). Forskere har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan undersøkelsen vil påvirke forskningsobjektene, samt hvordan forskningen kan oppfattes og brukes i ettertid. Dette er etiske overveielser som forskere må overveie før en går i gang med en undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 45).

*Informert samtykke* omhandler at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, samt hvilke gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2015, s. 47). I forkant av datainnsamlingen ble informantene informert om vår studie og hensikten med denne. I forbindelse med dette sendte vi som tidligere nevnt også ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema, som beskrev hva det ville innebære å delta i vår studie (Vedlegg 1). Intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeskjema var i forkant godkjent av NSD - Norsk senter for forskningsdata (Vedlegg 2). Dette tok vi også med på intervjudagen, slik at informantene fikk mulighet til å lese over og skrive under. Informantene fikk informasjon om at det var frivillig å delta, hva deltakelse innebar og at de kunne trekke seg uten begrunnelse om ønskelig.

Vår datainnsamling ble gjort ved bruk av lydopptak under intervju, noe informantene også godkjente i forkant av intervjuet. Vi informerte også om at lydopptak ville transkriberes raskt etter endt intervju, og deretter bli slettet. I tillegg informerte vi om at transkriberte intervjuer ble oppbevart på låste private datamaskiner og utilgjengelig for andre, samt at disse blir slettet ved prosjektets slutt.

Et annet etisk dilemma er hvorvidt det vil være mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra data. Faren for brudd på privatliv oppstår først når det er mulig for utenforstående å identifisere enkeltmennesker ut fra datamateriale. Faren for dette er også større jo mindre utvalg en opererer med (Jacobsen, 2015, s. 49). Vi har i vår oppgave et mindre utvalg, og det kan derfor vil være større risiko for at utenforstående kan identifisere enkeltmennesker. I vår intervjuguide har vi imidlertid ikke spørsmål som kan identifisere enkeltmennesker, da vi ikke stiller spesifikke spørsmål om personene, men heller deres erfaringer om de ulike temaene. Det er dog en mulighet for at informantene kan identifisere om svar kommer fra saksbehandler eller en leder,

da spørsmålene som nevnt er tilpasset saksbehandler og leder. Det kan likevel være utfordrende å knytte slike svar opp mot enkeltpersoner.

Som nevnt i kapitlet vedrørende reliabilitet, kan relasjonen mellom oss som intervjuere og informantene ha effekt på svarene vi får. Sterke relasjoner kan ha innvirkning på objektivitet og reliabilitet. På bakgrunn av at vi ikke har opparbeidet sterke relasjoner til noen av informantene, er det imidlertid ikke tenkelig at dette vil være avgjørende for vår objektivitet.

I det neste kapitlet vil vi ta for oss de empiriske funnene som vi har innhentet ved intervju og observasjon.



## 5. Empiri

Vi har fram til nå presentert teoretisk forankring og metode. Vi vil i dette kapittelet gå inn på studien og ta for oss hovedfunnene fra vårt datamateriale. Våre funn blir presentert i tråd med den sammenstilte modellen som vi presenterte avslutningsvis i teorikapittelet. Underveis i kapittelet vil vi presentere hovedfunnene fra både intervjuer observasjon. I direkte sitater hvor det er nevnt navn, har vi valgt å endre til “leder” eller “saksbehandler”. Dette på grunnlag av anonymitet i oppgaven. Vi har kategorisert våre funn i følgende kapittel:

Lewins endringsmodell	Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess	Våre funn sortert etter kapittel
5.1 Opptiningsfasen	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Skape en opplevelse av at endringen er prekær</li><li>2. Etablere styringsgruppe</li><li>3. Utvikle visjon og strategi</li><li>4. Kommunisere visjonen</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5.1.1 Prosessens oppstart</li><li>5.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser</li><li>5.1.3 Motstand mot endring</li></ol>
5.2 Endringsfasen	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Fjerne hindringer</li><li>6. Feire kortsiktige seiere</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere</li><li>5.2.2 Kommunikasjon</li><li>5.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosess</li><li>5.2.4 Medvirkning til endring</li></ol>

*Tabell 4: Sammenstilling av Lewin og Kotter samt kategorisering av funn*

## 5.1 Opptiningsfase

Vi vil i dette kapitlet fokusere på funn som kan knyttes opp mot Lewins opptiningsfase og de fire første stegene i Kotters endringsmodell. Vi vil også knytte funn i disse kapitlene opp mot ytterligere teori fra vår teoretiske forankring.

### 5.1.1 Prosessens oppstart

I dette delkapitlet vil vi gå inn på prosessens oppstart. Her vil vi presentere funn vedrørende det å skape en opplevelse at endringen er prekær i tillegg til utvikling av visjon.

Lewins endringsmodell	Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess	Våre funn sortert etter kapittel
5.1 Opptiningsfasen	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Skape en opplevelse av at endringen er prekær</li><li>2. Etablere styringsgruppe</li><li>3. Utvikle visjon og strategi</li><li>4. Kommunisere visjonen</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5.1.1 Prosessens oppstart</li><li>5.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser</li><li>5.1.3 Motstand mot endring</li></ol>
5.2 Endringsfasen	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Fjerne hindringer</li><li>6. Feire kortsiktige seiere</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere</li><li>5.2.2 Kommunikasjon</li><li>5.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosess</li><li>5.2.4 Medvirkning til endring</li></ol>

Tabell 5: Sammenstilling av Lewin og Kotter med funn fra opptiningsfasen

#### *Skape en opplevelse av at endringen er prekær*

Når det kommer til det opplevde behovet for endringen, var ledere og saksbehandlerne samstemte om at det var saksbehandlerne som merket behovet for endringen. Informantene begrunnet dette med at det er saksbehandlerne som til daglig bruker saksbehandlingssystemene, og dermed merket at ett av systemene ikke fungerte optimalt. En av informantene uttalte følgende: “Det var nok gruppa som en helhet som merket at dette systemet ikke funker lenger og som begynte å jobbe med noe nytt.”

Informantene dro under dette spørsmålet inn et eksempel som at ustabilitet i systemet førte til at lovpålagte oppgaver sto i fare for å utebli. Det kom også fram at lederne ikke bruker saksbehandlingssystemet, og dermed ikke er godt kjent med hvordan systemet fungerer. Selv om lederne ikke jobber med systemet til daglig, kom det imidlertid fram at de hadde god forståelse for behovet om et nytt saksbehandlingssystem. Da vi stilte spørsmål om lederen har brukt det gamle systemet, og forsto behovet for et nytt system, svarte en av dem:

“Nei, jeg har ikke selv vært inne i det. Så jeg har jo bare på en måte måtte stolt på det som har blitt fortalt meg, at dette er forferdelig dårlig ...”

Informanten sa også at: “Altså jeg har fått nok info til å tenke og forstå at det er ikke dette vi kan satse på. Men jeg er jo ikke selv inne i saksbehandlingen ...”

### *Utvikle visjon*

Flere av lederne peker på at det å utarbeide en visjon ved dette prosjektet ikke vil være nødvendig. En av lederne sier blant annet: “En visjon? Det er jo litt voldsomt å skulle ha en visjon på et nytt system for skjenkebevilling.”

Saksbehandlerne svarer også de at de ikke har en visjon og at de ikke ser på dette som nødvendig for prosjektet. En av saksbehandlerne svarer: “Vi er jo ikke på så store endringer da, at det er behov for en egen visjon for den, så jeg tror nok ikke det...”

Én av de andre lederne peker imidlertid på at visjon ikke er noe de har utarbeidet, men som burde vært på plass: “... for dette er jo sånt som selvfølgelig burde komme fort og med en gang...”

### *5.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser*

Lederne vi har intervjuet har ulik erfaring fra lignende endringsprosesser. En av lederne har ikke tidligere erfaring fra en slik prosess, men tror ikke dette vil ha noen negative konsekvenser for endringsprosessen de nå går gjennom: “Nei, fordi at jeg gjør jo ikke så mye i prosessen...”

En annen leder har vært gjennom endringsprosesser hvor de endrer måten å jobbe på, men som imidlertid ikke har vært digitale endringsprosesser. Denne lederen peker også på at liten kompetanse på området kan være skummelt og behovet for støtte vil være større:

“... jeg var veldig skeptisk til det vi skulle gjennomføre, fordi jeg ikke selv har den nødvendige kunnskapen, må stole veldig på de som er involverte.”

“For jeg kan myndighetsutøvelse, jeg kan økonomistyring, jeg begynner å lære meg personalforvaltning - men IT-utvikling og alle fallgruvene, det er et eget fag. Som jeg har sagt til noen kolleger i styringsgruppa, så sover jeg godt takket være dem.”

Den tredje lederen vi intervjuet har ikke være direkte berørt av endringsprosesser tidligere, men jobber imidlertid med å lede ulike endringsprosjekter. Denne lederen har også lang erfaring innen informasjonsteknologi (IT).

Når det kommer til saksbehandlerne har flertallet liten eller ingen erfaring fra lignende endringsprosesser, herunder begge saksbehandlerne som har vært med under utvikling. En av saksbehandlerne har imidlertid tidligere erfaring fra en digital endringsprosess, men sier at den ikke var omfattende som denne endringsprosessen:

“Men vi jobbet jo fortsatt i samme system, så det var ikke noen endring i hvor man jobbet... men ikke sånn her at man skal inn å lage noe fra bunnen av, og teste det ut også gå for det. Ikke i det hele tatt.”

Av styringsdokumentet så vi at de to lederne uten noen erfaring fra tidligere endringsprosesser er med i styringsgruppen. Prosjektleder og to av saksbehandlerne som er med i utviklingsprosessen er imidlertid med i prosjektgruppen.

### **5.1.3 Motstand mot endring**

Samtlige informanter, både ledere og saksbehandlere, er enige i at det ikke har vært noen form for motstand. Alle informantene svarte også at de har hatt en positiv holdning til prosjektet. Noen av informantene nevner også at behovet for et nytt system har vært så stort, og noe saksbehandlerne selv har ønsket, og at det ikke har vært noen grunner til motstand. En av saksbehandlerne svarer: “Bare sett positivt på det, for det var veldig etterlengtet. Behovet har vært stort for å få det til.”. En annen saksbehandler er enig i dette: “Nei, bare positivt. Jeg synes det høres kjempebra ut.”. En tredje informant sier:

“Jeg vil i all hovedsak si at jeg har vært positiv fordi at vi har synes det har vært spennende å få være med å lage det og det er gøy å få lage et system som man skal jobbe med, så det er gøy.”

Under observasjon merket vi imidlertid at en av saksbehandlerne uttrykte skepsis ved automatisk generering av e-poster. Saksbehandleren som har deltatt mest under utvikling svarer her at e-poster likevel kan endres før utsendelse, og at dette ikke vil være et problem. Under observasjon så vi også at saksbehandlerne uttrykker noen form for usikkerhet og at det ikke er alt i systemet som er like forståelig. Alle saksbehandlerne er imidlertid enige om at det ikke bør endres for mye, da det er første gang de ser systemet og at de etter hvert blir mer vant til hvordan det er strukturert.

## 5.2 Endringsfasen

Vi vil i dette kapitlet, og i de tre følgende kapitlene, fokusere på funn som kan knyttes opp mot Lewins endringsfase samt femte og sjette steg i Kotters endringsmodell. Vi vil også knytte funn i disse kapitlene opp mot annen teori fra vår teoretiske forankring.

Lewins endringsmodell	Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess	Våre funn sortert etter kapittel
5.1 Opptiningsfasen	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Skape en opplevelse av at endringen er prekær</li><li>2. Etablere styringsgruppe</li><li>3. Utvikle visjon og strategi</li><li>4. Kommunisere visjonen</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5.1.1 Prosessens oppstart</li><li>5.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser</li><li>5.1.3 Motstand mot endring</li></ol>
5.2 Endringsfasen	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Fjerne hindringer</li><li>6. Feire kortsiktige seiere</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere</li><li>5.2.2 Kommunikasjon</li><li>5.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosess</li><li>5.2.4 Medvirkning til endring</li></ol>

Tabell 6: Sammenstilling av Lewin og Kotter med funn fra endringsfasen

I tillegg til hvem som så behovet for endringen, samt om noen kunne ha erfaring fra tidligere endringsprosesser, ønsket vi også å se hvordan ledelsen har foregått under endringsprosessen.

### 5.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere

Av intervju med en av lederne fikk vi informasjon om at det var en av dem som hjalp til med å skaffe finansiering til å utvikle et nytt saksbehandlingssystem. Informanten forteller at:

“... så det har nok hjulpet at jeg har hatt en fot i finans og her det at jeg har manøvrert oss på en sånn måte at bevillingene som bystyret gir, har gått smooth, og at rådmannen har prioritert det.”

Når vi spør om denne lederen har tilrettelagt godt for saksbehandlerne under utviklingsprosessen svarer informanten at de ikke har tilrettelagt godt nok:

“Det tror vi kan si at vi sikkert ikke har gjort, eller hva skal jeg si. Det som er, er at strømmen av oppgaver kommer jo bare inn, det vil si søknader, forespørsler og så videre, samtidig som vi skal rydde rom for utviklingsarbeidet (...) belastningen på noen blir større i en periode.”

Informanten peker også på at prosjektleder har vært klar på hva som forventes underveis i prosjektet:

“Det har vært god tidsstyring, synes jeg, fra prosjektleder, som har vært veldig klar på når det trengs, sånn at det ikke har vært noen overraskelse for oss at nå går vi inn i et halvår, for eksempel, hvor det blir forventet sånn og sånn av oss i forhold til hvordan vi strukturerer oss, så det har vært til stor hjelp.”

Informanten sier videre at de har vært opptatt av å gi saksbehandlerne det handlingsrommet de har hatt behov for under utviklingen, og at saksbehandlerne i etterkant av utviklingen vil belønnes i form av at de kan bruke tiden sin på en mer effektiv måte.

Ved intervju med en annen leder, fikk vi vite at det ikke hadde blitt tatt inn ekstra ressurser ved gjennomføring av endringsprosessen. Bakgrunnen for dette var at dette ville ha krevd ytterligere ressurser, utover det som allerede krevdes ved selve endringsprosessen. Denne lederen svarte:

“... altså det er jo ikke tatt inn ekstra ressurser, og kanskje det å vite på forhånd, hvor arbeidskrevende det er når sånne IT-folk setter i gang ...”

“... det jo noe med det å ta inn vikar, eller ekstra ressurs, det er krevende og skulle lære opp noen samtidig, ... for jeg tror mye av den tiden, ... da ville de kanskje valgt og tenkt at det er bedre å ta litt ekstra tid selv, enn å skulle lære opp noen for det er ganske tungt.”

Informanten sier videre at de ikke var klar over omfanget av endringsprosessen, og at de i ettertid ser at spesielt én av saksbehandlerne har måtte jobbet ekstra under endringsprosessen:

“Vi har jo ikke visst noe om omfanget av dette på forhånd, så jeg tror jo at det har fungert fordi at de har stått på og jobbet mye ekstra, kanskje særlig én saksbehandler i testfasen, har hatt kapasitet til å jobbe ekstra da, så de har ikke klaget veldig, men jeg ser helt sikkert for meg at det har vært tøft.”

Videre får vi også vite at denne lederen ikke har deltatt i selve utviklingen, men har vært tilgjengelig når saksbehandlerne har kommet med forespørsler som eksempelvis at de trenger ytterligere finansiering.

I intervju med prosjektleder uttrykker informanten at tilrettelegging for saksbehandlerne ikke har vært en av del av sine oppgaver. Informanten uttrykker imidlertid at tilrettelegging ikke har vært et behov, på bakgrunn av kompetansen til ledere og saksbehandlere. Dette begrunnes ved at:

“Det er ikke alle som er så modig. Det er noen som trekker seg underveis, enten fordi at de ikke har klart å følge med, eller tatt eierskap eller hadde tiltro til at ting vil bli greit. Men her har de vært modige, stilt opp, og de har veldig forventinger til hva de skal få, og de har bidratt. Det er jo glupe folk, de trekker seg ikke tilbake. Det er godt utdannede, flinke, bevisste personer som er med på denne utviklingen. Selv om de ikke har peiling på IT-utvikling.”

Én av saksbehandlerne vi intervjuer svarer at lederne har hatt forståelse for arbeidssituasjon under utvikling av det nye systemet og at noen ting til tider har blitt nedprioritert. Informanten peker også på at ledelsen har sett de utfordringene de har hatt med å utvikle nytt system i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene. Informanten sier blant annet at:

“Ja, de har jo hatt forståelse for det at andre ting kanskje har blitt litt nedprioritert og gjort litt senere enn vanlig og man må jo få tillatelse for å jobbe overtid, da, så det har man jo fått når det har vært behov for det, så de har jo sett utfordringene vi har hatt med å få til dette her samtidig som alt annet.”

Informanten svarer imidlertid at det kunne vært en fordel med en vikar, men forstår samtidig at dette vil føre til ekstra kostnader i forbindelse med prosjektet. Videre får vi informasjon om at lederne har vært interessert i prosjektets fremgang, men at mer involvering fra ledelsen ville



ført til at saksbehandlerne fikk flere å følge opp og dermed merarbeid. Avslutningsvis sier informanten at utviklingen av systemet har løst seg greit med de forutsetningene som lå til grunn.

En av de andre saksbehandlerne sier at det er saksbehandlerne selv som har hatt et ønske om å være med på å lage systemet, og at de er de beste til å forklare hvordan de ønsker at systemet skal bli. Informanten svarer videre at lederne har lagt til rette for at saksbehandlerne skal få tid til utvikling, samt at de har hatt forståelse for at dette kan gå utover daglige arbeidsoppgaver. Informanten gir også relativt like svar som saksbehandleren vi har skrevet om ovenfor når det kommer til å sette inn ekstra ressurser som en vikar. Informanten sier blant annet at en vikar vil kreve ekstra ressurser i form av opplæring, noe som vil gå utover ressursene saksbehandlerne har disponibelt til prosjektet. Videre svarer informanten at det ikke har vært et ønske fra saksbehandlerne med ytterligere involvering fra lederne når det kommer til utvikling av saksbehandlingssystemet.

“Vi var jo veldig klar på starten at vi ønsket å være med å lage dette systemet for det er vi som jobber med det og da mener vi at vi er de beste til å sitte å forklare hvordan vi ønsker å ha ting også. Så de har jo lagt til rette for at vi kan bruke tid på dette og på den måten så, uten at det er sagt uttrykkelig, da har de jo erkjent at det vil gå på bekostning av annen saksbehandling til tider. Jeg tror egentlig ikke at de kunne ha tilrettelagt så veldig mye annerledes, man kunne jo så klart vurdert å ta inn en vikar for en periode, men det krever jo sitt i forhold til opplæring og det er det jo vi som må ta igjen da, så hva er egentlig hensiktsmessig å gjøre egentlig? Så jeg tror egentlig ikke de kunne gjort det så veldig mye mer annerledes.”

En annen saksbehandler peker imidlertid på at lederne har sagt at saksbehandlerne må prioritere å gjøre ferdig prosjektet, noe som har gått utover de som ikke har jobbet med utvikling av systemet i form av merarbeid. Informanten peker også på at ingen har blitt fritatt fra å gjøre andre oppgaver, eksempelvis vanlig saksbehandling, men at ledelsen har hatt forståelse for at enkelte ting til tider har vært nedprioritert på grunn av prosjektet. Avslutningsvis svarer informanten at ledelsen har forstått behovet for utviklingen, men at de ikke har vært involvert i selve prosessen.

Den siste saksbehandleren sier at ledelsen ikke har vært involvert, men at saksbehandlerne har oppsøkt lederne og fått bistand ved behov for avklaringer. Videre svarer informanten at det er saksbehandlerne selv som har kompetansen som er nødvendig for å utvikle det nye systemet, da lederne ikke har erfaringer på hva som fungerer og ikke i systemet. Ved at ledelsen ikke har involvert seg i stor grad, svarer informanten at dette medfører et ansvar for at produktet skal stå til forventningene.

Når vi spør ledelsen om hvordan de har tilrettelagt for *opplæringen*, svarer ledelsen at dette er noe de ikke har planlagt. En av lederne sier imidlertid at det skal bli satt av tid til det når den tid kommer og at saksbehandlerne skal bli trygge på systemet. Informanten legger også til at mye læring kan skje ved å teste systemet, men at mesteparten av læringen vil skje ved å bruke systemet i praksis. Det kommer også godt fram av de andre lederne at opplæring ikke har vært et fokus, og at saksbehandlerne selv må ta seg av opplæringen da de kun er fire som skal jobbe med det, og to av de har jobbet med utvikling av systemet. Dette merket vi oss under observasjon, hvor ingen av lederne var til stede, og en av saksbehandlerne så ut til å lede opplæringen. En av lederne sier følgende om en av saksbehandlerne som har deltatt under utviklingen:

“Den beste til å ta opplæring er saksbehandleren som har sittet med testing. Det er en ut av de fra eierskapsenheten selv. ... det er denne personen som kjenner systemet aller best. Saksbehandleren kjenner det bedre enn noen andre sånn egentlig. Saksbehandleren sitter både med fagkunnskapen i bakhodet og med tastetrykkene i hendene.”

### **5.2.2 Kommunikasjon**

Alle lederne svarer at det har vært løpende dialog mellom ledere og saksbehandlere gjennom utviklingsprosessen, og at det er åpenhet for å ta kontakt eller stille spørsmål om det skulle være noe.

En av lederne trekker også fram at ledere og saksbehandlere sitter i et åpent kontorlandskap, som gjør at de er lett tilgjengelig for saksbehandlerne ved behov. Denne informanten sier også at en bevisst strategi er å ha få planlagte møter, slik at en som leder er tilgjengelig, samt at en lærer mye av å være til stede dersom problemer oppstår. Informanten sier også at det å være til stede medfører at en får bedre forståelse for virksomheten samtidig som en får opparbeidet seg

troverdighet. Avslutningsvis legger informanten til at prosjektlederen har vært flink til å kommunisere til både ledelsen og saksbehandlere på hva en slik utviklingsprosess innebærer.

Når det kommer til kommunikasjon mellom saksbehandlerne, svarer en av saksbehandlerne at dialogen har vært god. Informanten begrunner dette med at de sitter samlet, som gjør at det å stille spørsmål og diskutere utfordringer blir enkelt. Denne informanten, som også har vært med i prosjektgruppen, svarer at de som ikke har vært med under utvikling også har deltatt i problemstillinger og møter til en viss grad.

En annen saksbehandler, som ikke har tatt direkte del i utvikling, svarer at de som har jobbet med utvikling har hatt "åpne dører" inn til prosjektet på en inviterende måte. Informanten sier også at de har blitt oppdatert i prosjektets fremgang ved uformell prat, møter med prosjektleder samt fullt innsyn til prosjektet via internett.

En annen saksbehandler, som heller ikke har tatt direkte del i utviklingen, er litt nølende når vi stiller spørsmål om de er blitt godt oppdatert på fremgang i prosjektet. Informanten sier det er grei oppdatering, men at det kanskje kunne blitt gjort på en annen måte, uten at informanten kan komme med eksempel på hvordan. Videre nevner informanten også at de har blitt inkludert i e-poster som har blitt sendt, slik at de har blitt informert underveis. Når vi spør hvordan informantens innspill har blitt mottatt, svarer informanten at deltakelse i utvikling ikke har vært tilstede.

### ***5.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosessen***

Lederne uttrykker at utviklingsprosessen ikke har vært en stor belastning for dem. En av lederne peker på at dette har vært en prosess som har gitt mulighet for at alle kan utvikle seg, og ser på det positive ved at det nye systemet vil avlaste dem når det er på plass.

Saksbehandlerne hadde imidlertid et litt annet syn på hvordan arbeidssituasjonen hadde vært under endringsprosessen. Informantene som har vært på utvikling av systemet sier det har påvirket dem i stor grad da utviklingen har kommet i tillegg til de daglige arbeidsoppgavene. Dette har videre ført til at saksbehandlerne har måttet jobbe overtid for å rekke oppgaver som eksempelvis ordinær saksbehandling. Saksbehandlerne som har vært med på utvikling av systemet sier følgende:

“... dette har jo rett og slett kommet oppå alle andre oppgaver, vi har jo ikke kunne satt noen arbeidsoppgaver til side for å gjøre dette, så det har jo bare måtte gjort innimellom og noen ganger gått på bekostning av andre ting da, som har gjort at annen saksbehandling kanskje har tatt litt lengre tid enn det normalt ville gjort.”

“... så det har vært i perioder veldig mye og vi er jo bare fire personer så det merkes jo, så vi har kjent det de siste årene, men vi vet jo at vi går til noe bedre og dette er jo noe vi selv har ønsket å få, så det har vært verdt det - men det har vært mye jobb.”

En av informantene som ikke har deltatt direkte i utviklingen sier at det har blitt en økt mengde arbeidsoppgaver på dem. Den andre informanten som heller ikke har deltatt direkte i utviklingen, sier imidlertid at det ikke har vært merkbart i stor grad og ikke tenkt noe spesielt over økt belastning.

#### ***5.2.4 Medvirkning til endring***

Vi har ved intervju av ledere ikke spurt direkte om medvirkning til endring, da dette i større grad angår saksbehandlerne. Lederne uttrykker imidlertid som nevnt at stor grad av tillit til at saksbehandlerne håndterer utviklingsprosessen på en god måte, og at det er disse som kjenner saksbehandlingsprosessen best. En av lederne legger også vekt på at saksbehandlerne har hatt en styringsgruppe over seg, som har vært til hjelp under utviklingsprosessen. Informanten sier også at ens egen IT-kompetanse kanskje ikke er den beste, og at kompetente saksbehandlere har vært en stor fordel under utviklingsarbeidet.

Begge saksbehandlerne som har deltatt i utvikling var samstemte om at deltakelse ble naturlig på bakgrunn av deres erfaring og kompetanse på området. I tillegg var det også de som i hovedsak tok initiativ og hadde et ønske om et nytt saksbehandlingssystem. En av de to informantene sier følgende om dette:

“Ja, det ble vel naturlig fra starten av at jeg tok en såpass stor del av det fordi jeg var en stor del av den som tok initiativ til å sette i gang søknadsprosessen og i tillegg så har jeg jobbet lengst med det, så det ble naturlig slik.”

Selv om begge har bidratt til utvikling av det nye systemet, kommer det fram at én av saksbehandlerne tatt større del i utviklingen enn den andre. Dette så vi klart under observasjon da denne saksbehandleren kunne svare på spørsmål som de andre saksbehandlerne hadde om det nye systemet.

Informantene som har vært med i utvikling er enige om at det er en fordel at de som kjenner prosessen om søknad om salg-, serverings- og skjenkebevilling best, også er med under utviklingen. På denne måten får de utformet systemet slik de selv ønsker å ha det. Begge legger også til at det er en spennende prosess å være med på. Oppgaver de har jobbet med har i stor grad gått ut på å skrive krav til hvordan systemet skal fungere. De har også jobbet kontinuerlig med tilpasninger etter hvert som de har fått sett systemet i bruk. På denne måten har de bidratt til å skreddersy et system for denne type saksbehandling. Én av informantene sier blant annet at:

“... siden vi sitter og utvikler selv at vi får det produktet vi ønsker, at det ikke sitter IT folk og andre prosjekt folk å utvikle et produkt vi vil ha uten at vi helt vet hvilke prosesser vi er gjennom hver dag da.”

Én av de andre saksbehandlerne er enig i dette og sier at:

“... vi fikk lov å velge å være med på å bestemme hvordan det blir. Det blir vel det mest tilrettelagte sakssystemet vi har hatt tror jeg. For det passer til vår bruk.”

Begge informantene uttrykker også et ansvar for at systemet fungerer optimalt og at de ikke kan klage på systemet i ettertid. En av informantene er også hos IT to ganger i uken for å teste systemet. Avslutningsvis sier informantene at de er stolte over det produktet de har vært med på å utvikle.

Begge informantene som ikke har deltatt i utviklingen sier at det er avgjørende at deres kolleger har tatt del i utviklingen av det nye saksbehandlingssystemet:

“Det er helt avgjørende, for det er i veldig stor grad vi som legger inn ønsker og behov og slikt, så det er helt avgjørende at noen er med der. Vi får mulighet til å tenke gjennom alle scenarioer, og får dekket alt.”

Selv har de ikke tatt stor del i selve utviklingen, har de vært med på utarbeidelse av noen kravspesifikasjoner, samt deltatt på noen møter. Når det kommer til deltakelse i utviklingen sier de at det har vært åpent for dette gjennom hele prosessen. Dette la vi oss merke til under observasjon, hvor det var åpen dialog og alle kunne komme med innspill. Under intervju sier nevner en av informantene at en føler ansvar for at produktet, da det er de og ikke ledelsen som har hatt hovedansvar for utviklingen. Den andre informanten trekker fram at det er spennende å delta i slike prosjekter, og kunne ha tenkt seg å ha deltatt enda mer ved å se tilbake på prosjektet. Det kommer også fram at denne informanten skal være ansvarlig for å lage opplæringsvideoer, dette på grunnlag av kompetanse på området.

### 5.3 Oppsummering av empiriske funn

Før vi går over til diskusjonskapittelet, vil det være hensiktsmessig med en oppsummering av de mest sentrale funnene.

En av de første sentrale funnene vi gjorde var at saksbehandlere og ledere var samstemte om at det var saksbehandlerne som så *behovet* for endringen. Det var altså saksbehandlerne som initierte til endringen. Allerede her var det tydelig at saksbehandlerne var sentrale i utviklingen av det nye saksbehandlingssystemet. Dette ble begrunnet med at saksbehandlerne var de med best innsikt i systemet, og at lederne til daglig ikke benytter systemet. Alle informantene var også samstemte om at en visjon ikke var nødvendig for dette prosjektet.

Ved spørsmål om *erfaring fra tidligere endringsprosesser* kom det fram at det kun er prosjektlederen av lederne som har erfaring fra lignende endringsprosesser. Én av lederne peker på at liten erfaring fra tidligere endringsprosesser kan knyttes opp mot usikkerhet når det kommer til denne endringsprosessen. Denne lederen legger imidlertid vekt på at dyktige saksbehandlere har vært en trygghet i endringsprosessen.

Når det kommer til *motstand mot endring* er vårt hovedfunn fra intervju at verken ledere eller saksbehandlere har opplevd noen form for motstand mot denne prosessen. Det vi imidlertid oppdaget ved observasjon var at en av saksbehandlerne uttrykte skepsis til automatisk generering av e-post.

Et av funnene vi gjorde oss når vi var inn på temaet *tilrettelegging og involvering fra ledere* var at en av lederne har bidratt med å skaffe finansiering. Et annet funn er at lederne har forsøkt å gi saksbehandlerne nødvendig handlingsrom når det har vært behov for det. Det kan se ut til at ledelsen trolig ikke har tilrettelagt godt nok for saksbehandlerne under utviklingsprosessen. Saksbehandlerne har blant annet hatt normal arbeidsmengde i tillegg til utvikling av det nye saksbehandlingssystemet, noe som har ført til at belastningen til saksbehandlerne har vært større. Det er heller ikke blitt tatt inn ekstra ressurser, for eksempel vikar, i forbindelse med utviklingsprosessen. Dette har en sammenheng med at verken ledere eller saksbehandlere ikke var klar over prosjektets omfang på forhånd. Saksbehandlerne nevner at lederne har hatt god forståelse for at arbeidsoppgaver til tider har blitt nedprioritert. Lederne har vist interesse for prosjektet, men mer involvering fra lederne ville ført til merarbeid for saksbehandlerne. Saksbehandlerne peker imidlertid på at lederne har gitt bistand ved behov. Saksbehandlerne er også enige med lederne om at ekstra ressurser, som for eksempel en vikar, ville ført til ekstra belastning for saksbehandlerne. Det kommer også fram at utviklingsprosessen har gitt økt belastning når det kommer til ordinær saksbehandling for saksbehandlerne som ikke har deltatt i utviklingen. Noe vi merket oss under observasjon, var at det ikke var noen ledere involvert under opplæring.

Når det kommer til *kommunikasjon* er både ledere og saksbehandlerne samstemte om at det har vært god og løpende dialog under endringsprosessen. Det har også vært "åpne dører" inn til prosjektet for de saksbehandlerne som ikke har deltatt i utviklingen av prosjektet. Det at de har sittet i et åpent kontorlandskap har også ført til at de har vært lett tilgjengelige for hverandre. En av lederne peker her på at det er en bevisst strategi å ha få planlagt møter, slik at en er tilgjengelig dersom problemer oppstår. En av saksbehandlerne som ikke har deltatt under prosjektet er imidlertid nølende til spørsmålet om de har blitt godt oppdatert om prosjektet.

En av våre hovedfunn ved *opplæring* er at ledelsen ikke har forberedt noen form for opplæring. Ledelsen vil sette av tid til opplæring når dette blir aktuelt. De legger også til at mesteparten av læringen vil skje når saksbehandlerne bruker systemet i praksis. Videre kommer det fram at saksbehandlerne selv må ta seg av opplæringen, da de kun er fire saksbehandlere som skal jobbe med systemet til daglig. Saksbehandlerne er samstemte om at opplæring vil skje gradvis og underveis i prosessen.

Når det kommer til *arbeidssituasjon under endringsprosessen* kommer det fram at lederne ikke har blitt påvirket i stor grad av denne prosessen. Vi har imidlertid mer sentrale funn ved dette temaet når det gjelder saksbehandlerne. Utviklingen av det nye saksbehandlingssystemet kommer i tillegg til de vanlige arbeidsoppgaver. Dette har ført til at saksbehandlerne til tider har opplevd en økt belastning i arbeidshverdagen, noe som videre har ført til overtidarbeid.

Ved temaet *medvirkning til endring* peker de to saksbehandlerne som har deltatt i utvikling av det nye systemet at det ble naturlig at de deltok i utviklingen. Dette på bakgrunn av erfaring og kompetanse på området, samt at de tok initiativ og hadde et ønske om et nytt saksbehandlingssystem. Det er også de som kjenner saksbehandlingsprosessen best, og derfor er best egnet til å skreddersy det nye saksbehandlingssystemet. En av disse har dog tatt mer del i utviklingsprosessen enn den andre, noe vi også merket oss under observasjon. De to saksbehandlerne som ikke har deltatt i utviklingsprosessen uttrykker at det er avgjørende at deres kolleger har tatt aktiv del i utvikling av det nye systemet. Videre sier disse to at de har deltatt i noen møter og kravspesifikasjoner i utviklingsprosessen, noe som har sammenheng med at de føler ansvar for det ferdige produktet. Ved å se tilbake på endringsprosessen uttrykker imidlertid en av disse at det hadde vært spennende å delta i større grad.



## 6. Diskusjon

For å belyse vår problemstilling, vil vi i dette kapittelet drøfte empiriske funn opp mot den teoretiske forankringen. Formålet er å undersøke hvordan utvikling av nye digitale systemer i en liten enhet i offentlig sektor ledes. Vi vil også undersøke hvorvidt våre funn stemmer overens med teorier som omhandler endringsledelse. Ut fra dette vil vi forsøke å svare på vår problemstilling:

*«Hvordan ledes utvikling av nye digitale systemer i en liten enhet i offentlig sektor?»*

For å gi en systematisk fremstilling av diskusjonen har vi valgt å systematisere drøftingen på samme måte som i empirikapittelet.

### 6.1 Opptiningsfasen

Vi vil starte med å se på prosessens oppstart, erfaring fra lignende endringsprosesser samt motstand mot endring opp mot Lewins opptiningsfase og Kotters fire første steg i hans endringsmodell. Vi vil også trekke drøftingen opp mot annen relevant teori som er presentert i oppgaven.

#### 6.1.1 Prosessens oppstart

Saksbehandlerne opplevde et behov for et nytt digitalt system for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver, og uttrykte at systemet var ustabilt og kunne føre til at lovpålagte oppgaver sto i fare for å utebli. Våre funn indikerer også at dette behovet ble godt formidlet til ledelsen, og at ledelsen hadde god forståelse for behovet for et nytt saksbehandlingssystem, selv om de ikke er godt kjent med hvordan systemet fungerer. Dette skiller seg fra Weinbach (1984, s. 283), som mener at ledelsen er i en ideell posisjon til å utarbeide forslag som kan resultere i endringer, når endringen oppstår som et resultat av interne behov. I vår case er det saksbehandlerne som har uttrykt et behov, samt vært de som har utarbeidet forslag til en endring. Selv om ledelsen hadde forståelse for endringsbehovet, kan se ut som at de ikke var i den ideelle posisjonen for å utarbeide forslag til endringen. Grunnen til dette er at ledelsen ikke jobber med systemet, og at det derfor ville vært utfordrende for de å forstå behovet for en endring samt å utvikle et system som dekker saksbehandlerne behov.

Det at saksbehandlerne opplevde at systemet var ustabil og at oppgaver sto i fare for å utebli, samt utarbeidet forslag til et nytt digitalt saksbehandlingssystem, kan også knyttes opp mot Jacobsens (2017, s. 38) teori om planlagt organisatorisk endring. Han trekker fram at en organisasjon kan endre seg på bakgrunn av at personer eller grupper har funnet ut at det som gjøres i dag ikke er godt nok. Han trekker også fram at for at en planlagt endring skal skje, må noen komme med et endringsinitiativ (Jacobsen, 2017, s. 55). Det er nettopp dette vi ser hos Eierskapsenheten, og at det er saksbehandlerne som har kommet med et *endringsinitiativ*. På bakgrunn av at det er saksbehandlerne som er de handlende aktørene som startet endringsprosessen samt driver endringen, kan de betegnes som endringsagenter (Jacobsen, 2017, s. 55)

Det at saksbehandlerne uttrykte et behov for endring på bakgrunn av at systemet til tider var ustabil, kan også ses i sammenheng med både Lewins endringsmodell og Kotters endringsprosess. Det å erkjenne behovet for endring er en viktig del av Lewins første fase, *opptiningsfasen*, i hans endringsmodell (Jacobsen, 2017, s. 190). Han peker imidlertid på viktigheten av at *ledelsen* fremmer behovet for en endring og får de ansatte til å erkjenne dette behovet. Våre funn støtter viktigheten av å fremme behovet for en endring, men det er ikke ledelsen som har fremmet dette behovet. Hos Eierskapsenheten ble dette gjort av *saksbehandlerne*, da det er disse som kjenner systemene, og ikke ledelsen.

I Kotters (2012, s. 46) første steg, *å skape en opplevelse av at endringen er prekær*, peker også han på at ledelsen må utføre ulike tiltak for at ansatte skal forstå behovet for at endringen er nødvendig. Han skriver at det på denne måten er større sannsynlighet for at de bidrar til å gjennomføre endringen. I likhet med Lewin legges det her vekt på hvordan *ledelsen* må tilrettelegge for at ansatte i bedriften skal forstå behovet for at endringen er nødvendig. Av Lewin og Kotters endringsmodeller ser vi altså at de legger vekt på at det er ledere som må synliggjøre behovet, altså en antakelse om *toppstyrte endringer*. Det er tydelig at det er saksbehandlerne som har fremmet behovet for en endring, og at det er disse som har vært drivere for at endringen skal gjennomføres. På bakgrunn av de funnene vi har gjort, ser det derfor ikke ut til at det alltid er ledelsen som initierer til en endringsprosess. Dette kan ses på som en svakhet med Lewin og Kotters endringsmodeller, som ikke tar høyde for at endringsinitiativ kan komme fra ansatte, også kalt *bottom-up*.

Alle informantene var enige om at en *visjon* for prosjektet ikke var nødvendig. I Lewins *opptiningsfase* peker han imidlertid på at det kan være verdifullt at ledere tegner en visjon, et bilde av en fremtidig tilstand, som skal inspirere menneskene i organisasjonen til å endre seg (Jacobsen, 2017, s. 190). Som vi har sett fra skjenkegruppa i Eierskapsenheten, har det over flere år vært et ønske om et nytt saksbehandlingssystem. En visjon skal svare på et behov, og forklare en ønsket fremtidig tilstand. Da behovet og motivasjonen for å få et nytt og fungerende saksbehandlingssystem var sterkt, kan det tenkes at en visjon i dette tilfellet ikke var nødvendig.

Forøvrig kan en visjon være nyttig for å ha en rettesnor for hva de skal gjøre i perioder hvor ting går trått. Dette kan forsterkes ved Kotters tredje steg: *utvikle visjon og strategi*. Her peker han på at en visjon vil koordinere handlingene til ulike mennesker på en rask og effektiv måte (Kotter, 2012, s. 71). Dette vil også gjelde uavhengig om det er snakk om få eller mange personer. I Kotters fjerde steg, *kommunisere visjonen*, fremmer han viktigheten av at ledelsen kommuniserer visjonen (Kotter, 2012, s. 92). Lewin og Kotters endringsmodeller ser som nevnt på toppstyrte endringer, og derav at visjonen skal kommuniseres fra ledelsen. Selv om det ikke har blitt utarbeidet en visjon for endringsprosessen, antyder vår empiri imidlertid at saksbehandlerne har blitt drevet av *motivasjon* for et nytt saksbehandlingssystem. Våre funn viser altså at en visjon ikke nødvendigvis vil være relevant, da endringen er initiert av ansatte. I vår case undersøker vi også en liten enhet hvor terskelen for å initiere til en endring synes å være lav. Det er på grunnlag av dette tenkelig at en visjon vil være mer nødvendig i større enheter, hvor endringen er toppstyrt.

Som nevnt i avsnittet over har Lewin og Kotter et top-down-perspektiv på ledelse, og det kan derfor tenkes at å ha en visjon vil være spesielt viktig i de tilfellene hvor endringsinitiativ kommer fra ledelsen, heller enn fra de ansatte selv.

### **6.1.2 Erfaring fra lignende endringsprosesser**

Lederne hadde ulike erfaringer fra tidligere endringsprosesser, og to av lederne hadde ingen erfaring fra digitale endringsprosesser. En av oppgavene til en endringsleder vil være å kommunisere stabilitet og sikkerhet samt å gjennomføre endringen uten å oppnå stress fra de ansatte (Weinbach, 1984, s. 282). Sett i sammenheng med vår case, hvor to av lederne vi har

intervjuet har liten eller ingen erfaring, kan det tenkes at det kan være utfordrende å vite hvordan de skal kommunisere stabilitet og sikkerhet, samt vanskeligere å oppdage stress fra ansatte.

En av lederne mener at ekstra støtte fra andre vil være et behov i endringssituasjoner, da vedkommende ikke har nødvendig kunnskap innen IT-utvikling. Kompetansen i styringsgruppa samt saksbehandlernes kunnskap har vært en faktor for at vedkommende føler seg trygg under prosessen. Det kommer også fram at en av lederne ikke hadde våget å gjennomføre endringen uten å ha med de riktige menneskene i prosessen. Dette støtter seg til Kotters andre steg, etablere styringsgruppe, hvor faktorer som tillit, kompetanse, autoritet og troverdighet i en endringsprosess er viktig (Kotter, 2012, s. 57-59). I vår case ser vi imidlertid at menneskene i styringsgruppen har formelle lederroller, og at de med den nødvendige kompetansen for å gjennomføre en slik endring ikke er en del av styringsgruppen. I denne endringsprosessen kan det se ut til at den riktige kompetansen for å gjennomføre endringen har vært kompetanse om saksbehandlingsprosessen og IT-utvikling. Dette er kompetanse som finnes hos saksbehandlerne og prosjektlederen, som ikke er en del av styringsgruppa. Dette til forskjell fra Kotter (2012, s. 57-59) som mener at styringsgruppen blant annet bør bestå av mennesker som innehar riktig kompetanse. Det kan altså se ut til at Eierskapsenheten ved oppstart av prosjektet og opprettelse av styringsgruppe, har tenkt i tråd med Kotter, altså styring top-down, men at endringsprosessen er gjennomført bottom-up.

Den nødvendige kunnskapen om det å gjennomføre en digital endringsprosess kan imidlertid komme fra prosjektlederen, som har *lang erfaring* på området. Det kan også tenkes at prosjektlederen vil være en trygghet for lederne med manglende erfaring fra digitale endringsprosesser. Med erfaringen fra endringsprosesser som prosjektlederen har, samt kompetansen innen IT, har vedkommende et viktig bidrag i endringsprosessen. Basert på ledernes manglende erfaringer fra tidligere endringsprosesser samt teori, kan det se ut til at det er prosjektlederen som er best egnet til å lede denne endringsprosessen.

Selv om ingen av saksbehandlerne har erfaring fra lignende endringsprosesser, er det imidlertid disse som har best *kompetanse* og *erfaring* om saksbehandlingen. Saksbehandlerne vil på denne måten være et essensielt bidrag til endringsprosessen og kan skreddersy systemet slik at det dekker deres behov på best mulig måte.

Det at verken ledere eller saksbehandlere har relevant fra tidligere endringsprosesser, kan ses i sammenheng med Weinbach (1984, s. 282), som mener at ansvaret for å lykkes med en ikke-traumatiserende og suksessfull endring ofte faller på ledelsen, uavhengig av deres kunnskap om endring. I denne endringsprosessen er det tenkelig at det vil være nødvendig med erfaring og kunnskap om endringsprosesser, i tillegg til kompetanse om saksbehandlingsprosessen. Vi ser imidlertid at verken saksbehandlere eller ledere har kompetanse om endringsprosesser, i tillegg til at ledelsen ikke har kompetanse om saksbehandlingsprosessen. Prosjektlederen har imidlertid den nødvendige kompetansen innen digitale endringsprosesser. Det kan altså se ut som det hos ledelsen er mangel på riktig kompetanse om både det å lede endringsprosesser, samt saksbehandlingsprosessen.

Det kan tenkes at saksbehandlerne ikke har hatt nok erfaring til å drive en endringsprosess selv, og at det derfor har vært viktig med støtte fra ledelsen. Det er imidlertid kun prosjektlederen som har denne erfaringen, noe som kan forsterke viktigheten av å ha en erfaren ressurs med i utviklingsprosessen. Basert på dette er det tenkelig at prosjektlederens erfaring innen endringsprosesser, kombinert med saksbehandlerne kompetanse og erfaring innen saksbehandlingen, har vært en trygghet for ledelsen under endringsprosessen, samt avgjørende for utviklingen av det nye saksbehandlingssystemet.

### ***6.1.3 Motstand mot endring***

Ledere og saksbehandlere var enstemmige om at det ikke har vært noen form for motstand i endringsprosessen. Behovet for et nytt system har vært stort og noe saksbehandlerne selv har ønsket. Motstand kan være et resultat av at de ansatte ikke ser behovet for endringen (Jacobsen, 2011, s. 155). Han skriver også at det ved en “top-down”-modell for ledelse kan oppstå problemer ved gjennomførelse av endringer (Jacobsen, 2011, s. 170). Det er på bakgrunn av dette trolig at det ikke har oppstått motstand mot endring da det var de ansatte som først så behovet og initierte til endringen, samt har deltatt i utviklingsarbeidet av det nye saksbehandlingssystemet.

Under observasjon uttrykte en av saksbehandlerne skepsis ved automatisk generering av e-poster. Noen av de andre saksbehandlerne uttrykte også usikkerhet om at alt i det nye saksbehandlingssystemet ikke er like forståelig. Dette kan sees i sammenheng med Jacobsen (2011, s. 162) om at ny teknologi kan være en kilde til motstand. Motstand mot endring kan

også forårsakes av opplevelse av frykt eller angst for det ukjente (Amundsen & Kongsvik, 2019, s. 93). Selv om det oppleves skepsis og usikkerhet til det nye saksbehandlingssystemet, ser vi imidlertid ikke noen tegn til direkte motstand mot endringen. Saksbehandlerne har selv bidratt i problemløsningen når det kommer til hvordan systemet skal være, noe som kan være en faktor til mindre motstand.

Av teori har vi sett at endringer kan foregå i tilfeller hvor drivkrefter for endring er sterkere enn motstanden bedriften møter (Weinbach, 1984, s. 283; Amundsen & Kongsvik, 2019, s. 91). Basert på at ønsket om et nytt saksbehandlingssystem er større enn usikkerheten og skepsisen til det nye systemet, er motstand derfor ikke fremtredende i vår case.

## **6.2 Endringsfasen**

Når det kommer til ledelse under endringsprosessen vil vi drøfte hvordan ledelsen har tilrettelagt og involvert seg i endringsprosessen samt kommunikasjon i de følgende delkapitlene.

### ***6.2.1 Tilrettelegging og involvering fra ledere***

Lederne har ikke tilrettelagt eller involvert seg i stor grad i endringsprosessen, utover å ha hjulpet til med å skaffe finansiering og gi saksbehandlerne nødvendig handlingsrom. Som drøftet tidligere i diskusjonskapittelet ser det ikke ut til at det er lederne som er i den ideelle posisjonen til å utarbeide forslag som kan resultere i endringer. Dette kan ses i sammenheng med at lederne ikke benytter systemene til daglig, og ikke var klar over omfanget av endringsprosessen, noe som følgelig kan gjøre det vanskelig å tilrettelegge for saksbehandlerne. En av lederne har erkjent at tilretteleggingen burde vært bedre. Dette kan ses i sammenheng med Uhl-Bien & Arena (2018, s. 89) som skriver at endringsledelse kan benyttes ved å tilrettelegge for at organisasjonen og menneskene i den skal være tilpasningsdyktige. Lederne har ikke sett behovet for å tilrettelegge ytterligere, noe som kan komme av at saksbehandlerne er tilpasningsdyktige og motiverte for endringsprosessen. Dette kan også ses i sammenheng med teorien om at frihet er en av faktorene ledere kan praktisere for å fremme kreativitet (Amabile, 1998, s. 80). Det at saksbehandlerne har fått frihet under utviklingsprosessen, kan altså være en faktor for å fremme kreativitet.

Når ansatte får frihet til å drive endringen, vil det imidlertid stilles andre krav til ledelse, som å tilrettelegge på en annen måte enn ved en top-down styrt endring. Formelle ledere vil fortsatt ha en viktig rolle i endringsprosessen, selv om de har delegert ledelsesarbeidet til andre. På grunn av at saksbehandlerne har vært driverne for endringsprosessen, vil det også stilles større krav til kommunikasjon mellom ledere og ansatte for å få til et tett samarbeid. Selv om våre informanter sier at kommunikasjonen har vært åpen, har vi imidlertid fått svar som har indikert svak kommunikasjon, blant annet ved at lederne uttrykker usikkerhet når det kommer til hvordan utviklingsprosessen har blitt opplevd av saksbehandlerne. Dette kan ses på som en svakhet hos endringsprosessen til Eierskapsenheten, hvis en ser på det Amundsen et al. (2011, s. 214) skriver om at samarbeidet mellom medarbeidere og ledelsen bør være tett og konstruktivt, selv om ansatte driver endringen.

I denne endringsprosessen ble det ikke tatt inn ekstra ressurser i form av for eksempel en vikar. Dette til forskjell fra Lewins endringsfase, om at lederen må legge til rette for endringen, ved for eksempel å leie inn ekstrahjelp i en periode eller ved å sette av noen ekstra timer kun til endringsprosessen (Jacobsen, 2017, s. 196). Amabile (1998, s. 78) trekker også fram at ressurser er en faktor som ledelsen kan praktisere for å fremme kreativitet. Av dette kan det se ut til at ledelsen kunne tilrettelagt bedre ved å ta inn ekstra ressurser. Saksbehandlerne uttrykte imidlertid at det å innhente en vikar er noe som har vært drøftet med ledelsen. Saksbehandlerne mente at dette ville krevd ekstra ressurser av de selv, da en vikar hadde vært avhengig av å få opplæring av saksbehandlerne.

Ledernes mangel på erfaring fra lignende endringsprosesser samt at de ikke forsto omfanget av prosessen, kan være en faktor for at de ikke har tilrettelagt ytterligere. Ved å ha opplæring på en vikar *før* de startet med endringsprosessen, kunne denne vikaren avlastet saksbehandlere i travle perioder. Ledelsen kunne på denne måten tilrettelagt for endringen slik Lewin og Amabile påpeker (Jacobsen, 2017, s. 196; Amabile, 1998, s. 78).

Det er også viktig at endringslederen er fysisk til stede, for å gi tilstrekkelig oppfølging (Jacobsen, 2017, s. 204). Av dette kan det stilles spørsmål om hvem som egentlig kan benevnes som endringsleder i vår case, da det er saksbehandlerne som har vært nøkkelpersoner i utviklingen. På grunnlag av hvor lite det kan se ut som lederne har involvert seg i utviklingsprosessen, samt måten det har blitt tilrettelagt for saksbehandlerne, kan det se ut til at noen av saksbehandlerne har myndighet, og kan kalles *endringsagenter*. Det kan altså se ut som

Eierskapsenheten utøver ledelse i tråd med Uhl Bien & Arena (2018, s. 89), hvor fokuset er å tilrettelegge i form av å gi saksbehandlerne frihet, da det er disse som er spesialister på fagfeltet. To av saksbehandlerne nevnte at det var naturlig at det var de som tok del i utviklingsprosessen, på bakgrunn av deres kompetanse. Vi kan altså se at det er de med riktig kompetanse som har fått myndigheten til å drive utviklingsprosessen. Dette kan også sees i sammenheng med at ledere kan delegere oppgaver til endringsagenter, dersom organisasjonen er stor (Jacobsen, 2017, s. 204). På bakgrunn av det vi ser hos Eierskapsenheten, er det rimelig å anta at dette også vil være relevant for mindre enheter.

Saksbehandlerne har møtt på ulike utfordringer, som blant annet at strømmen av oppgaver går som normalt i tillegg til at et nytt system skal utvikles. Kotter trekker i det femte steget fram at *hindringer må elimineres* for å få en vellykket endringsprosess (Kotter, 2012, s. 106). Det er altså viktig at ledelsen forsøker å eliminere slike hindringer, slik at de oppnår en vellykket endringsprosess. Ved å ansette vikarer ville saksbehandlerne fått avlastning fra strømmen av daglige oppgaver og mer tid til utvikling av det nye saksbehandlingssystemet.

Ved å ikke involvere seg i endringsprosessen, kan det også være utfordrende for ledelsen å observere fremskrittene som skjer i utviklingsprosessen. Dette kan knyttes opp mot det sjette steget i Kotters endringsmodell, hvor det trekkes fram at det å *feire kortsiktige seire* kan være viktig for at de ansatte skal fortsette å jobbe mot målet i endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 126). Saksbehandlerne har imidlertid uttrykt at det ikke har vært noe behov for at ledelsen skulle ha involvert seg mer. Det kan også tenkes at dette har en sammenheng med at lederne ikke har den nødvendige kunnskapen og kompetansen om verken saksbehandling eller endringsprosesser. Det er derfor mer nærliggende at saksbehandlerne drøfter eventuelle utfordringer med prosjektleder, på bakgrunn av vedkommende sin kompetanse. De andre lederne blir på denne måten mer i "bakgrunn" når det kommer til utvikling av det nye saksbehandlingssystemet. Det kan se ut til at saksbehandlernes motivasjon er et nytt saksbehandlingssystem, noe som videre kan bety at det ikke er nødvendig at lederne feirer kortsiktige seire for at saksbehandlerne skal fortsette å jobbe mot målet i endringsprosessen. Følgelig kan det også tenkes at det vil være viktigere å feire kortsiktige seire i en top-down-styrt endringsprosess, enn endringsprosesser som er initiert av ansatte.

Det at saksbehandlerne har uttrykt at de ikke har ønsket mer involvering fra ledelsen, kan også sees i sammenheng med Lewins endringsfase hvor han peker på at lederne må tilrettelegge for



at ansatte kan møtes for å utveksle erfaringer (Jacobsen, 2017, s. 207). Det vi tydelig ser i vår case er at saksbehandlerne er selvstendige og setter opp møter når det er nødvendig. Det at de også jobber i et åpent kontorlandskap fører også til at de kan utveksle tanker og problemer med hverandre uten å sette opp et eventuelt møte. Under observasjon så vi også at det kun var saksbehandlere til stede under opplæring, som også peker på deres selvstendighet. På grunnlag av dette kan det se ut til det ikke har vært behov for at ledelsen skal tilrettelegge for at de ansatte skal utveksle erfaringer, da dette er noe de selv har tatt ansvar for.

Lederne har per i dag ikke planlagt noen form for opplæring, men er klar på at dette bør gjennomføres av de som er mest kompetente på området, det vil si saksbehandlerne. Det at lederne overlater all opplæring til saksbehandlerne, kan føre til at de ikke får gitt den oppfølgingen saksbehandlerne kanskje har behov for (Jacobsen, 2017, s. 204). Saksbehandlerne er dog de som har kunnskap om det nye saksbehandlingssystemet, og det kan dermed se ut som at det er riktig av ledelsen å gi ansvaret for opplæring til saksbehandlerne. Det er også rimelig å anta det vil være enklere at opplæringen gjennomføres av ansatte når det er snakk om en liten enhet, heller enn ved store enheter. På bakgrunn av at ledelsen ikke har kunnskap om hvordan det gamle saksbehandlingssystemet fungerer, kan det imidlertid være viktig at ledelsen deltar på opplæring slik at de får en forståelse for det nye saksbehandlingssystemet. Det er tenkelig at det kan være viktig å forstå hva de ansatte jobber med, da dette kan være nødvendig for å forstå hvilke utfordringer de kan møte på, samt være bidragsyter i å løse disse.

Lederne trekker fram at saksbehandlerne er dyktige og de som har mest kompetanse om saksbehandlingsprosessen. Det er på grunnlag av dette tenkelig at lederne ikke ser behovet for å tilrettelegge ytterligere. Prosjektlederen har også erfaring fra tidligere endringsprosesser, og er sannsynligvis en viktig bidragsyter i denne endringsprosessen. På bakgrunn av dette kan det se ut til at ledelsen "hviler" på både saksbehandlernes og prosjektlederens kunnskap og kompetanse, da det er de som gjennomfører de ulike aktivitetene i endringsprosessen.

### **6.2.2 Kommunikasjon**

Både ledere og saksbehandlere har vært samstemte om at kommunikasjonen har vært god og at det har vært løpende dialog underveis i prosjektet. Saksbehandlere og ledere sitter i et åpent kontorlandskap, noe som gjør alle mer tilgjengelige for hverandre. Det kan altså se ut til at Eierskapsenheten har sett viktigheten av den gode kommunikasjonen som Lewin trekker fram

i opptiningsfasen (Jacobsen, 2017, s. 192). Følgelig kan dette også ses i sammenheng med at behovet for endringen var godt kommunisert til alle parter. Det er imidlertid tenkelig at kommunikasjon vil være viktig gjennom hele endringsprosessen og ikke bare opptiningsfasen. Dette er noe vi ser i Kotters oppdaterte endringsprogram, hvor han vektlegger at drivere for en endringsprosess vil være aktive og pågå gjennom *hele* prosessen (Kotter, 2012, s. 47, b). Kommunikasjon kan på denne måten ses noe som pågår gjennom hele endringsprosessen, og ikke bare det å kommunisere den kommende endringen.

En av saksbehandlerne nøler ved spørsmål om prosjektgruppa har kommunisert fremgang i prosjektet på en god måte. Vedkommende erkjenner imidlertid at sitt engasjement for utviklingsprosessen ikke har vært fremtredende. Lewin peker på at det er bedre at endringen blir overkommunisert, slik at de ansatte er forberedt på endringen som kommer (Jacobsen, 2017, s. 192). I sammenheng med det Lewin sier, kan det altså være tenkelig at kommunikasjonen til tider har vært mangelfull når det kommer til de som ikke har deltatt i utviklingen, noe som kan føre til at alle ansatte ikke er like godt forberedt når endringen kommer. I vår case kan det imidlertid se ut som at dette kommer av manglende engasjement hos en av saksbehandlerne, da det har vært åpenhet for å delta i utvikling om ønskelig.

Lewin mener også at det er ledelsen som bør sørge for god kommunikasjon av prosessen (Jacobsen, 2017, s. 192). I vår case er det saksbehandlerne som driver endringen og det vil på bakgrunn av dette være naturlig at det er disse som har ansvar for å kommunisere prosjektets fremgang. Det kan altså se ut til at det er god kommunikasjon i Eierskapsenheten, men at kommunikasjon av fremgang på prosjektet imidlertid kunne vært bedre.

### ***6.2.3 Arbeidssituasjon under endringsprosessen***

Utviklingsprosessen har ikke vært en stor belastning for lederne. For saksbehandlerne har utvikling av det nye systemet påvirket ordinær saksbehandling, hvor det har vært en økt belastning i arbeidsoppgaver for alle saksbehandlere. Det kan altså se ut til at utviklingsprosessen har ført til en mer stressende arbeidshverdag, spesielt for de to saksbehandlerne som har deltatt i utviklingen. Målet til en endringsleder å gjennomføre endringen i en "fornuftig dose", slik at en unngår stress fra de ansatte (Weinbach, 1984, s. 283). På grunnlag av dette kan det tenkes at belastningen til tider har blitt litt for stor for saksbehandlerne. Saksbehandlerne føler ansvar for at det nye saksbehandlingssystemet skal bli

vellykket, noe som kan føre til en stressende arbeidshverdag. At prosjektet ble større enn først antatt kan også være en årsak til økt belastning for saksbehandlerne.

Det at utviklingsprosessen har vært belastende for saksbehandlerne, men ikke for lederne, kan også tyde på at ledelsen ikke har avlastet saksbehandlerne tilstrekkelig under utviklingsprosessen. Som nevnt er det i både Lewins *endringsfase* og i Kotters sjettede steg, et mål om å fjerne hindringer i endringsprosesser (Jacobsen, 2017, s. 196; Kotter, 2012, s. 106). Dette kan i ses i sammenheng med vår case, hvor det kan se ut som ledelsen ikke har vært nok involvert til å vite hvordan de kan fjerne eventuelle hindringer. Ved å være mer involvert i saksbehandlerne arbeidshverdag, samt selve utviklingsprosessen, er det tenkelig at ledelsen kunne avlastet saksbehandlerne eksempelvis ved å hjelpe til med ordinær saksbehandling. Det kan av dette tenkes at ledelsen ikke har tenkt godt nok over hvordan utviklingsprosessen har påvirket saksbehandlerne. Det kan også tenkes at situasjonen har blitt slik, på bakgrunn av ledelsens manglende erfaring på området. Følgelig kan det se ut som at ledelsen ikke har tenkt over at de har en viktig funksjon i endringsprosessen, selv om det ikke er de som er drivere av endringen.

#### **6.2.4 Medvirkning til endring**

Saksbehandlerne som har tatt del i utviklingsprosessen sier at deltakelse ble naturlig på bakgrunn av erfaring og kompetanse om saksbehandling. Saksbehandlerne som ikke har deltatt i utviklingsprosessen har hatt mulighet til å være med på det de selv ønsker. Dette er noe som støttes av Kanter (1983, s. 15), som foreslår at deltakelse bør anvendes for å tillate kunnskapsrike individer til å bidra i beslutninger, og på denne måten får kilder til kompetanse og erfaringer. Jacobsen (2011, s. 170) peker også på at det er de som befinner seg på det operative planet som vil være de første til å se behovet for en endring, og dermed vet hvordan problemet bør løses. Dette kommer tydelig fram i vår case, hvor både ledere og saksbehandlere er enige om at det er saksbehandlerne som har den beste kunnskapen og erfaringen for å utvikle det nye saksbehandlingssystemet. Dette sammenfaller også med Klev & Levin (2009, s. 61) som mener at medvirkning er fordelaktig, da de som berøres av endringen også er med på å planlegge og utforme nye løsninger. De vil både kjenne den nye løsningen godt, samtidig som de vil føle eierskap til løsningen (Klev & Levin, 2009, s. 61). Saksbehandlerne har følt på både ansvar og stolthet overfor det nye saksbehandlingssystemet, noe som gjør at de trolig også vil føle eierskap til det nye systemet. Dette støtter seg til at dersom ansatte oppnår en følelse av

eierforhold, vil en leder i mindre grad måtte motivere ansatte for å jobbe for endringen (Jacobsen, 2011, s. 171). I vår case ser vi at motivasjonen trolig kommer fra saksbehandlernes ønske om en ny løsning og ikke et ønske fra ledelsen. Det ser på bakgrunn av dette ut til at saksbehandlerne finner motivasjon ved å utvikle et system de sannsynligvis vil få nytte av i fremtiden.

Det at saksbehandlernes deltakelse ble naturlig på bakgrunn av erfaring og kompetanse kan imidlertid belyse en svakhet med Parviainen et al. (2017, s. 64), som mener at det er naturlig at *lederne* og styret i virksomheten skal evne å se og utnytte de muligheter som ligger i digitalisering. Dette til forskjell fra det vi ser i vår case, hvor det er større tendenser til at det er ansatte som har utnyttet mulighetene som ligger i digitalisering, heller enn ledelsen.

Lederne har vist stor grad av tillit til saksbehandlerne, og gitt handlingsrom i endringsprosessen. Dette er noe Locke et al. (1986, s. 89) og Amabile (1998, s. 78) mener kan være viktige motivasjonsmekanismer for ansatte. Videre peker de på at dette vil være viktig i situasjoner hvor ledelsen ikke har tilstrekkelig informasjon, noe som er gjennomgående i vår case. En form for ledelse, hvor de ansatte får handlingsrom, krever imidlertid at ledelsen i større grad må delegerer myndighet (Jacobsen, 2011, s. 171). I vår case ser det ut som ledelsen har tillit til saksbehandlerne, da de ikke nøler med å delegerer myndighet. Grunnen til dette kan også være at lederne er klare over at saksbehandlerne er de eneste som har kompetanse om saksbehandlingen, og derfor er de riktige personene til å utvikle systemet. Dette kan også knyttes opp mot *myndiggjørende ledelse*, som handler om at lederne kan utnytte ansattes kompetanse og spesialisering (Uhl-Bien og Arena, 2018, s. 89). På bakgrunn av dette, samt at ledelsen selv ikke har kompetanse på området, er det tenkelig at ledelsen får en støttende rolle i denne endringsprosessen, hvor de er tilgjengelige for saksbehandlerne ved behov. Det er også tenkelig at det vil være lettere for ledelsen å delegerer myndighet i en liten enhet, da det er få saksbehandlere som har kompetanse på området. Følgelig vil det i en liten enhet også være enklere for ledelsen å følge opp saksbehandlerne som driver endringen.

Saksbehandlerne har som nevnt blitt påvirket i stor grad av utviklingsprosessen. Saksbehandlerne som har deltatt under utvikling av det nye saksbehandlingssystemet har blant annet måtte jobbe overtid for å rekke oppgaver som ordinær saksbehandling. Dette kan knyttes opp mot Irgens (2011, s. 43) (figur 2) teori om *medvirkningsovermetthet*, som kan skje i tilfeller hvor en deltar mer enn selv ønsket. Dette kan også føre til stress og redusert produktivitet. Selv

om det er antydninger til stress hos saksbehandlerne, kan det imidlertid se ut til at saksbehandlerne ikke kan kategoriseres som medvirkningsovermettet. Grunnen til dette er at deres deltakelse under utviklingsprosessen selv er *ønsket*, og ikke noe ledelsen har ønsket fra dem.

En av saksbehandlerne som ikke har deltatt i utviklingen trekker fram at det er spennende å delta i slike prosjekter, og kunne ha tenkt seg å ha deltatt enda mer ved å se tilbake på prosjektet. Det vært åpenhet for deltakelse i prosjektet dersom det har vært ønskelig. Det kan likevel se ut som vedkommende opplever *medvirkningshungre*, hvor en opplever å ikke få anledning til å bidra på nivået de selv ønsker (Irgens, 2011, s. 44). På bakgrunn av informasjonen vi har, vil det være vanskelig å si hvorfor vedkommende eventuelt ikke i større grad har bidratt under utviklingsprosessen. Ledelsen bør være bevisste i forhold til å unngå å havne i fallgruver som medvirkningsovermettet eller medvirkningshungre (Irgens, 2011, s. 44). På bakgrunn av at det er saksbehandlerne som har drevet endringsprosessen, er det tenkelig at ledelsen verken er klar over eller bevisst på disse fallgruvene. Likevel er det kommet fram at det har vært mulighet til å delta om ønskelig, og at det er et ønske fra saksbehandlerne selv å gjennomføre endringen.

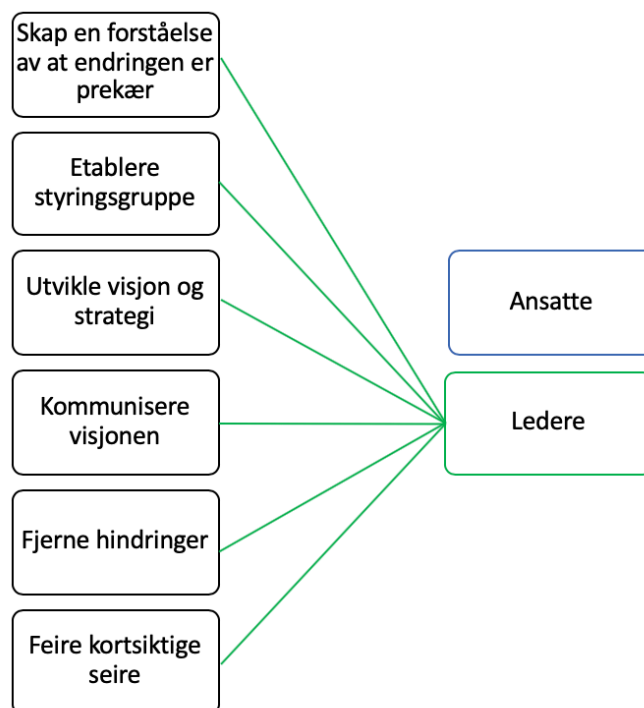
Basert på det som til nå er diskutert ser det ut til at det er saksbehandlerne som i hovedsak har drevet utviklingsprosessen av det nye saksbehandlingssystemet, med god hjelp av prosjektleder. Dette kan se ut som det Amundsen et al. (2011, s. 213) definerer som *medarbeiderdrevet innovasjon*, at innovasjonsprosesser skal være drevet av medarbeidere, og at de skal være en sentral del av innovasjonsarbeidet i bedriften. Som nevnt i casebeskrivelsen, vil Trondheim kommune trolig ha det mest skreddersydde saksbehandlingssystemet for salgs-, skjenke- og serveringsbevilling i Norge. Dette belyser hvordan ansatte uten en innovasjonsspesifikk stilling er viktige kilder og drivere for innovasjon (Bäckström & Lindberg, 2019, s. 524). Saksbehandlerne har trolig drevet denne utviklingen på bakgrunn av deres kunnskap og kompetanse om saksbehandlingsprosessen, som ifølge Amundsen et al. (2011, s. 213) er hovedpoenget med medarbeiderdrevet innovasjon - å dra nytte av medarbeideres kunnskap og spesialisering.

Det vi imidlertid har sett i vår case, er at saksbehandlerne har drevet utviklingsprosessen med lite tilrettelegging fra ledelsen, eksempelvis ved å frigjøre ressurser. Medarbeiderdrevet innovasjon betyr ikke at ledelse skal tones ned, men at ledelsen og medarbeidere bør ha et tett og konstruktivt samarbeid (Amundsen et al., 2011, s. 214). I sammenheng med dette kan det

altså se ut til at ledelsen i Eierskapsenheten involverer seg for lite i endringsprosessen, da de ansatte blant annet har måtte finne tid til utviklingen selv. Lederne har for eksempel ingen kompetanse om saksbehandlingen og de var ikke til stede under opplæringen vi observerte. Ved at ledelsen i større grad involveres i opplæringen, og på denne måten opparbeider seg kompetanse om saksbehandlingsprosessen, kan også ledelsen være med å avlaste saksbehandlerne i fremtiden dersom det skulle oppstå en ny endringsprosess.

### 6.3 Oppsummering diskusjon

I dette kapitlet vil vi oppsummere diskusjonen, ved å sammenfatte Kotters steg i en modell og våre hovedfunn i en annen modell. Vi presenterer disse modellene for å se hvilke sammenhenger de ulike modellene har når det kommer til hvem som utfører hvilke oppgaver i en endringsprosess. Vi vil starte med å presentere Kotters steg for en vellykket endringsprosess som vi har presentert i oppgaven.

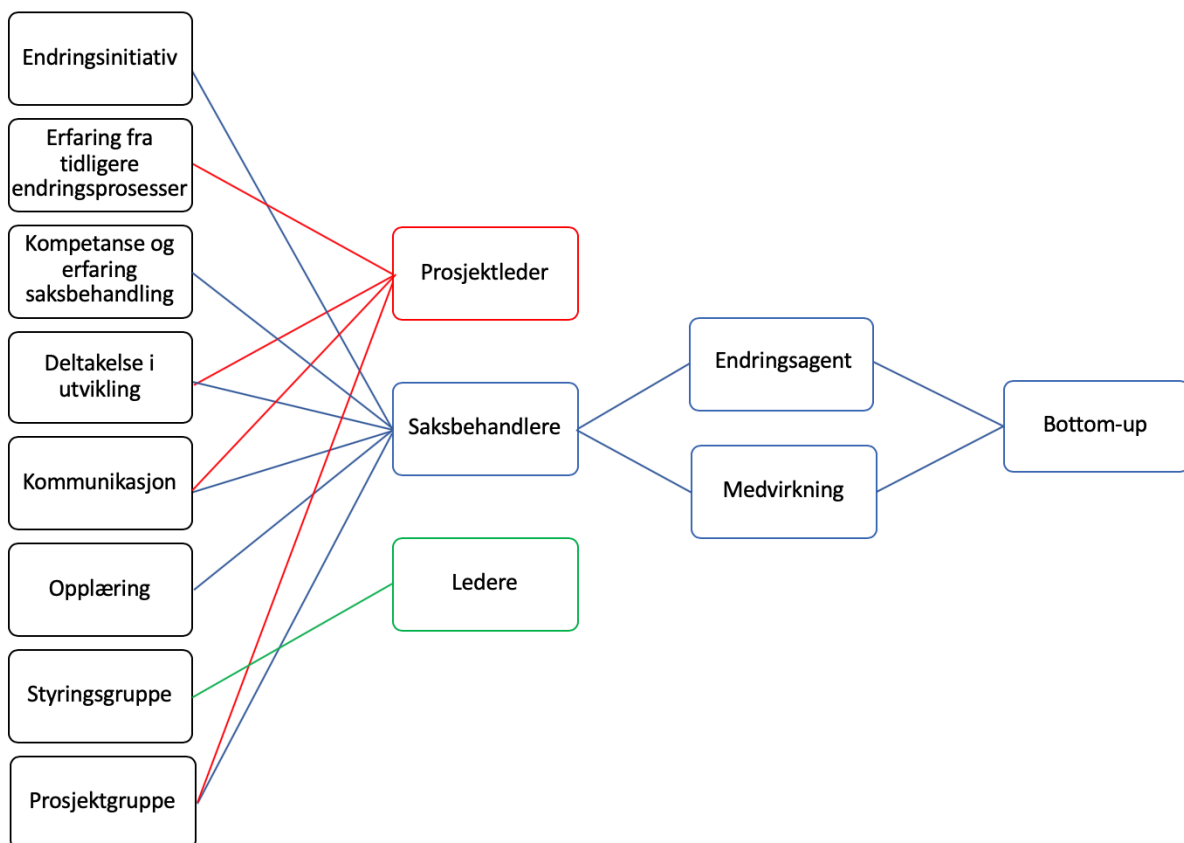


Figur 5: Skildring av Kotters steg for en vellykket endring

Av figuren kan vi se at det i følge Kotter er lederen som utfører de ulike oppgavene i en endringsprosess. Lederen skal altså skape en forståelse av at endringen er prekær, etablere

styringsgruppe samt utvikle visjon og strategi og kommunisere dette. I tillegg skal lederen også fjerne hindringer og feire kortsiktige seire. Ansatte har tilsynelatende ingen oppgaver under endringsprosessen.

Videre vil vi presentere en modell av våre hovedfunn, for å se hvilke oppgaver og faktorer som vil være viktig i denne endringsprosessen, og hvem av henholdsvis saksbehandlere, ledere og prosjektleder som kan knyttes til disse. Modellen med våre hovedfunn vil ha andre faktorer enn Kotters modell. Dette på bakgrunn av at vi har satt de faktorene som har vist seg å være sentral i denne endringsprosessen i modellen. På bakgrunn av prosjektlederen har hatt andre oppgaver enn lederne i endringsprosessen, har vi valgt å skille disse.



Figur 6: Skildring av hovedfunn

Som vi ser av modellen har saksbehandlerne stått for *endringsinitiativet*, har den *rette kompetansen* og *erfaringen* på saksbehandlingsområdet, de har *deltatt i utviklingen*, *kommunisert* under utviklingsprosessen, de tar seg av *opplæring* og to av saksbehandlerne er med i *prosjektgruppen*. Prosjektlederen har *erfaring fra tidligere endringsprosesser*, *tatt del i utviklingen*, *kommunisert* under utviklingsprosessen og leder *prosjektgruppen*. Lederne har

vært medlemmer i *styringsgruppen*, men ingen av de andre faktorene kan knyttes opp mot lederne.

På bakgrunn av våre funn kan det derfor se ut til at to av saksbehandlerne kan sies å være *endringsagenter*, i tillegg til å ha hatt *medvirkning* i endringsprosessen. Det kan av dette se ut til at endringsprosessen er styrt *bottom-up* heller enn top-down. Det er også tenkelig at en bottom-up styrt endring kan føre til at *motstand mot en endring* blir redusert eller eliminert i større grad enn dersom det hadde vært en top-down styrt endring.

Ved å sammenligne modellene ovenfor ser vi at de fleste oppgaver og faktorer utføres av saksbehandlerne og prosjektleder, mens i Kotters modell ser vi at det er lederen som utfører endringsrelaterte oppgaver. Hos Eierskapsenheten er det kun etablering av styringsgruppe som utføres av ledelsen. Lederne i Eierskapsenheten utvikler imidlertid ikke visjon og strategi, de kommuniserer ikke visjonen, de fjerner ikke hindringer eller feirer kortsiktige seire. Så langt ser det imidlertid ikke ut til at Kotters steg har vært nødvendig i Eierskapsenhetens endringsprosess. Dette kan indikere at Kotters teoretiske rammeverk ikke nødvendigvis er egnet til å forklare hvordan ledelse utøves i alle endringsprosesser.

Lewin har som tidligere nevnt fått kritikk for sin endringsmodell, blant annet for at han har forenklet endringsprosessen (Cummings et al., 2016, s. 33). Dette er også noe som vi har merket oss underveis under diskusjonskapittelet. Vi ser blant annet at endringsprosessen er noe forenklet, da fasene ikke tar høyde for alt som kan skje i en endringsprosess, for eksempel at andre enn ledelsen initierer til endringen. Dette kan også knyttes opp mot en annen kritikk Lewin har fått, at modellen ikke representerer realiteten av endring (Cummings et al., 2016, s. 34-38). Lewin har tatt høyde for at endringer ledes top-down, men i vår oppgave synes det heller å være bottom-up.

I teorikapittelet ble det også nevnt at Kotter har oppdatert sitt endringsprogram. Det gamle utgaven av modellen tok for seg stegene sekvensielt, mens stegene i den oppdaterte modellen heller er aktive og pågår gjennom hele prosessen (Kotter, 2012, s. 47, b). Dette er også noe vi har sett i vår case, blant annet at kommunikasjon vil være en viktig del i hele endringsprosessen, og ikke bare ved kommunikasjon av visjonen.



## 7. Konklusjon

På bakgrunn av de mange digitale endringene som skjer i verden i dag, må organisasjoner i større grad endre seg for å tilpasse seg omgivelsene. Dette stiller igjen større krav til det å lede endringsprosesser, mer presis endringsledelse. Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan endringsledelse anvendes ved utvikling av nye digitale systemer. Vi vil i dette kapittelet forsøke å svare på vår problemstilling, presentere implikasjoner samt forslag til videre forskning.

### 7.1 Svar på problemstilling

Som nevnt har formålet i vår oppgave vært å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan ledes utvikling av nye digitale systemer i en liten enhet i offentlig sektor?»

På bakgrunn av diskusjonskapittelet har vi sett at det er saksbehandlerne som innehar kompetanse og erfaring vedrørende saksbehandling, initierte til endringen, deltok i utviklingen av det nye saksbehandlingssystemet og at de på bakgrunn av dette kan ses på som endringsagenter samt hatt stor grad av medvirkning i utviklingsprosessen. Ledelsen har ikke deltatt i selve utviklingsprosessen, men har delegert myndighet til de menneskene med riktig kompetanse og erfaring om saksbehandling og digital utvikling. Skjenkegruppa er en liten enhet, noe som har gjort det enklere for ledelsen å delegere myndighet. Bakgrunnen for at ledelsen har delegert myndighet er at ledelsen verken har kompetanse om saksbehandlingsprosessen eller digital utvikling. Prosjektleder har vært mer delaktig enn ledelsen i selve utviklingsprosessen, og det ser ut som vedkommende er den eneste med nødvendig kompetanse om digital utvikling.

Følgelig er det de to saksbehandlerne som har deltatt i utviklingsprosessen, som har ledet utviklingen av det nye digitale systemet, i samarbeid med prosjektleder. Det er saksbehandlerne som har gjennomført oppgavene som Lewin og Kotter mener bør gjøres av ledelsen. På bakgrunn av det vi har sett, kan det se ut til at det har vært en bottom-up-endringsprosess, heller enn top-down. Våre resultater støtter derfor endringsledelsesteori om medvirkning til endring og medarbeiderdrevet innovasjon, heller enn Lewins og Kotters endringsmodeller. Felles for teoriene om både medvirkning til endring og medarbeiderdrevet innovasjon er å benytte

ansattes kompetanse og erfaring i endringsprosesser (Kanter, 1983, s. 15; Amundsen et al., 2011, s. 213). Det er akkurat dette vi ser i vår case, hvor ledelsen har delegert myndigheten til de med den riktige kompetansen for denne endringsprosessen.

Av våre funn kan det også se ut til at det er flere svakheter ved Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endring, da modellene har en tilnærming hvor ledelsen har ansvar for endringsprosessen. Våre funn tilsier også at faktorer som eksempelvis visjon ikke nødvendigvis er like relevant i en liten enhet. Det kan derfor se ut til at Lewin og Kotter ikke tar høyde for endringsprosesser i små enheter hvor ansatte har stor grad av medvirkning i endringsprosessen. Våre funn indikerer også at Kotters oppdaterte endringsprogram stemmer bedre overens med virkeligheten enn hans opprinnelige modell.

Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven, skriver Erichsen et al. (2018, s. 41) at en leder er personen som står foran i skipet og peiler ut kursen for mannskapet, slik at de vet hvor målet er, og at de til slutt når målet. Vi ser av vår case at ledelse nødvendigvis ikke er individorientert, og ikke alltid den sentrale ved en endringsprosess. I vår case ser vi heller at ledelsen delegerer myndighet til ansatte med riktig kompetanse enn at mennesker med en formell lederrolle leder endringsprosessen.

Avslutningsvis kan vi altså si at utvikling av nye digitale systemer i en liten enhet i offentlig sektor kan ledes ved å delegere myndighet til menneskene med den riktige og nødvendige kompetansen, som i vår case er saksbehandling og IT-utvikling.

## **7.2 Implikasjoner**

Basert på denne studien ønsker vi å komme med noen implikasjoner. Som vi har sett i vår studie er ikke endringsprosesser nødvendigvis styrt fra ledelsen. I vår studie ser det heller ut til at endringsprosessen er styrt fra ansatte.

### ***7.2.1 Teoretiske implikasjoner***

Når det kommer til teoretiske implikasjoner, ser vi at mange av våre funn ikke støtter opp om Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess. Disse teoriene tar for seg endringsprosesser som er styrt top-down, men i vår studie ser vi heller at

endringsprosessene foregår bottom-up (Jacobsen, 2017, s. 183-207; Kotter, 2012, s. 37-166). Vår funn underbygger heller ikke at et kjennetegn ved endringstiltak er styrt fra ledelsen (Kongsvik, 2006; Cummings et al., 2008, s. 238).

Vi ser imidlertid at våre funn støtter opp om teori som omhandler medvirkning til endring og medarbeiderdrevet innovasjon. Her belyses at kompetanse og erfaring er en viktig faktor i endringsprosesser, fremfor at formelle ledere skal drive endringsprosessen (Locke et al., 1986, s. 69; Kanter, 1983, s. 15; Amundsen et al., 2011, s. 213). Det at medvirkning kan være en faktor til at ansatte oppnår eierforhold til den nye løsningen, noe som videre fører til at ledere i mindre grad må motivere de ansatte for å jobbe aktivt for endringen støttes også av våre funn (Klev & Levin, 2009, s. 61; Jacobsen, 2011, s. 172). Videre støtter våre funn Uhl-Bien & Arena (2018, s. 89), som skriver at ledelse kan utøves ved en relasjonell tilnærming, heller enn ved visjon og inspirasjon.

Oppsummert kan det sies at våre funn støtter opp teori som omhandler medvirkning til endring og bottom-up-modeller for endring, og de positive sidene ved dette, heller enn tradisjonelle ledelsesmodeller hvor endringen drives top-down og av formelle lederroller.

### ***7.2.2 Praktiske implikasjoner***

Når vi ser på de praktiske implikasjonene, ser vi av vår studie at Eierskapsenheten har valgt å delegere myndighet til saksbehandlere og prosjektleder. Grunnen til dette er som nevnt at disse personene har den riktige kompetansen og erfaringen for å kunne gjennomføre en slik endringsprosess.

Ved at Eierskapsenheten har valgt å delegere myndighet, har dette, som vi har sett i oppgaven, ført til flere ting. Saksbehandlerne har i denne endringsprosessen fått mulighet til å utvikle et saksbehandlingssystem som tilfredsstillere deres behov. De har her vært med på å bestemme hvordan systemet skal være, fra start til slutt. Videre har dette ført til at saksbehandlerne har blitt motivert og hatt et ønske om at saksbehandlingssystemet skal bli vellykket.

Videre viser resultatene noen implikasjoner for Eierskapsenheten i Trondheim kommune. Dersom det skal gjennomføres flere endringsprosesser i fremtiden, kan det være viktig at ledelsen har bedre innsikt i arbeidsprosessene til deres ansatte for å bedre kunne forstå behov

og eventuelle problemer, samt for lettere å kunne involvere seg i endringsprosessen. Dette kan gjøres ved at ledelsen involverer seg direkte i opplæringen av det nye saksbehandlingssystemet.

Det kan også være viktig med ytterligere samarbeid og kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte som eventuelt leder endringsprosessen. Dette kan bidra til en bedre forståelse for hverandres arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver. Selv om ansatte driver en endringsprosess, er det viktig at ledelsen ikke tones ned.

### **7.3 Videre forskning**

Innledningsvis i denne oppgaven nevner vi at det er stort fokus på leder-initierte endringsprosesser i mye av den tidlige forskningen. Det kunne derfor vært interessant med ytterligere forskning på endringsprosesser som ikke er leder-initierte, eksempelvis medarbeiderdrevet innovasjon. Av våre funn kunne det også vært interessant med forskning hvor det er kunnskap og kompetanse som er utgangspunktet for hvem som leder endringen. Dette på grunnlag av at våre funn indikerer at formelle lederroller ikke viser seg å være nødvendige for å gjennomføre en endringsprosess.

Som vi har nevnt tidligere i oppgaven var hensikten å se på endringsprosesser fra start til slutt. Vi fikk imidlertid ikke mulighet til å forske på implementeringsfasen, og mener derfor at dette kunne vært interessant for videre forskning. Dette hadde også vært interessant på bakgrunn av at mye av tidligere forskning legger mer vekt på oppstartsfasen enn implementeringsfasen (Burke, 2014, s. 331-334; Jacobsen, 2017, s. 38; Erichsen et al., 2018, s. 316-318).

## Litteraturliste

- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87, 186.
- Amundsen, O. (2016, 26. oktober). Kunsten å lede endring. *Universitetsavisa*. Hentet 29.april fra: <https://www.universitetsavisa.no/incoming/2016/10/26/Kunsten-%C3%A5-lede-endring-18366952.ece>
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K., & Aasen, T.M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Idunn*. 28(3), 212-231. Hentet den 10.mars fra: <https://www.idunn.no/spa/2011/03/art01>
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2019). *Endringskynisme - og kunsten og skape god endringspraksis* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Bäckström, I. & Lindberg, M. (2019). Varying involvement in digitally enhances employee driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 524-540. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2018-0008>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5.utg.). New York: Oxford University Press
- Buer, L. (2020, 21. februar). 10 råd for å lykkes med endringsledelse. *DN Magasinet*. Hentet 29.april fra: <https://www.dn.no/magasinet/arbeidsliv/hjerne/ledelse/jobbsoknad/10-rad-for-a-lykkes-med-endringsledelse/2-1-757712>
- Burke, W. (2014). *Organization change: Theory and practice* (4.utg.). Los Angeles: Sage.
- Bærland, A. (2018, 15. februar). Digitalisering handler om endringsledelse. *Skipsrevyen*. Hentet 29.april fra: <https://www.skipsrevyen.no/article/digitalisering-handler-om-endringsledelse/>
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Det kongelige nærings- og handelsdepartement. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (Meld. St. 7 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gocsik, T. K., & Barton, A. J. (2014). Why Clinical Change Leadership Is Essential for Project Success. *Clinical Nurse Specialist*, 28(2), 83-85.

- Gorran Farkas, M. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: Best practices for change leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13-31.  
<https://doi.org/10.1108/00907321311300857>
- Heldal, F., & Sjøvold, E. (2015). Endring i sykehus - et spørsmål om ledelse. *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*, 135(2), 144-146.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, D. I. (2011). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2017). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jimmieson, N., Peach, M., & White, K. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management: An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262.
- Kanter, R. M. (1982). Dilemmas of Managing Participation. *Organizational Dynamics*, 11, 527. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90039-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90039-0)
- Kesting, P., Song, L., Qin, Z., & Krol, M. (2016). The role of employee participation in generating and commercialising innovations: Insights from Chinese high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(10), <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1060512>
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*, 2006(2). Hentet 27. april fra: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotter, J. P. (2012, a). *Leading Change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012, b). ACCELERATE! *Harvard Business Review*, 90(11), 44-58.
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee Driven Innovation in Team (EDIT) – Innovative Potential, Dialogue, and Dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2/3), 155-195.
- Kušar, A. (2014). How to Motivate Employees? *Revija Za Univerzalno Odličnost*, 3(1), 10-21. Hentet 30. april fra: <https://doaj.org/article/611c18830ce6457588faf54cedc2cb58>
- Locke, E. A., Schweiger, D.M., & Latham, G.P. (1986). Participation in decision making: When should it be used? *Organizational Dynamics*, 14(3), 65-79.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90032-X)

- Meyer, B.C. & Stensaker G.I. (2011). *Endringskapasitet* (1. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant* (1.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Olaisen, J., Rosendahl, T., Andersen, M., & Solstad, T. (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Beta*, (02), 45-61.
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S.  
<http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>
- Regjeringen. (2014, 06. desember). Digitalisering i offentlig sektor. Hentet 4. februar fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Sannes, R. & Andersen, E. (2017, a). Hva er digitalisering? *Magma*, 2017(6), 18-24. Hentet 23. januar fra: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Sannes, R. & Andersen, E. (2017, b). Er norske bedrifter digitale sinker? *Magma*, 2017(6), 43-53. Hentet 23. januar fra: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>
- Skogsaas, B., & Svendsen, M. (2006). Endringsledelse i sykehus. *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*, 126(23), 3084-3087.
- Teglborg-Lefèvre, A. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France: An empirical study. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 211-226. 10.1177/1024258910364319
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.10.1016/j.leaqua.2017.12.009
- Van Der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.  
<https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Weinbach, R. W. (1984). Implementing Change: Insights and Strategies for the supervisor. *Social Work*, 29(3), 282-286. <https://doi.org/10.1093/sw/29.3.282>
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U. & Sandmark, H. (2014). Employee-Driven Innovation inn Welfare Services. *Nordic journal of working life studies*.  
<https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3869>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8.utg). England, Edinburgh: Pearson.

Økland S. (2018, 2.mai). 10 råd om ledelse i fremtiden. *Stavanger Aftenblad*. Hentet 29.april fra: <https://www.aftenbladet.no/meninger/kommentar/i/6ng2Pe/10-rad-om-ledelse-i-fremtiden>



## **Vedlegg**

### **Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring**

#### **Informasjonsskriv og samtykkeskjema**

##### **Forespørsel om deltakelse i vårt forskningsprosjekt**

*«En kvalitativ studie av endringsledelse i en digitaliseringsprosess i Trondheim kommune»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, med formål om å undersøke hvordan endringsledelse blir anvendt i forbindelse med implementering av nytt digitalt saksbehandlingssystem i Trondheim kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

##### **Bakgrunn og formål**

Vi er to masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, som i vårt siste semester skriver en avsluttende masteroppgave innen hovedprofil strategi, organisasjon og ledelse. Temaet for oppgaven er endringsledelse i en digitaliseringsprosess, og er en studie om anvendelse av endringsledelse ved implementering av et digitalt system i Trondheim kommune. Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan Trondheim kommune leder implementering av et nytt digitalt system.

##### **Hva innebærer deltakelse i forskningsprosjektet?**

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer å stille opp på individuelle dybdeintervju som vil vare i omtrent en time. Data registreres ved lydopptak og suppleres med våre egne notater. Vi vil fokusere på arbeidsoppgaver, ferdigheter og egenskaper, samt dine erfaringer og opplevelser omkring implementering av nytt saksbehandlingssystem.

Dersom du som informant føler deg ukomfortabel under intervju, har du rett til å ikke svare på spørsmål eller avslutte intervju.

## **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som skriver masteroppgaven og vår veileder som vil ha tilgang til selve intervjuet og transkribert materiale. Lydopptak vil bli slettet når intervjuet er transkribert. Det transkriberte intervjuet vil ikke inneholde personopplysninger om deg, da alle deltakere som intervjues vil bli anonymisert i oppgaven. Det kan imidlertid hende at du som informant kan indirekte identifiseres blant ansatte i organisasjonen grunnet spørsmål om din stilling. Informasjon om din stilling vil dog ikke knyttes opp mot personlige meninger og erfaringer.

Transkriberingen av intervjuene oppbevares på våre private PC'er, som er passordbeskyttet. Transkriberingen oppbevares til prosjektets slutt (mai 2020), og vil deretter slettes.

## **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Dersom du velger å trekke deg fra prosjektet, vil alt datamateriale som omhandler deg slettes. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Dine rettigheter**

Du har rett til

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

**Ved spørsmål om studien eller deltagelse, kontakt:**

Julie Therese Amundsen

Masterstudent

Handelshøyskolen, NTNU

E-post: [julietam@ntnu.no](mailto:julietam@ntnu.no)

Tlf.: 975 78 275

Solveig Bråten

Masterstudent

Handelshøyskolen, NTNU

E-post: [solbr@ntnu.no](mailto:solbr@ntnu.no)

Tlf.: 454 52 441

Torild Oddane

Førsteamanuensis og prosjektveileder

Handelshøyskolen, NTNU

E-post: [torild.a.oddane@ntnu.no](mailto:torild.a.oddane@ntnu.no)

Tlf.: 735 59 902

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*En kvalitativ studie av endringsledelse i en digitaliseringsprosess i Trondheim Kommune*”, og fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 28.mai 2020.

---

(Signert av intervjuedtaker, dato)

## Vedlegg 2: Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

En kvalitativ studie av endringsledelse i en digitaliseringsprosess i Trondheim kommune

#### **Referansenummer**

726701

#### **Registrert**

24.01.2020 av Solveig Bråten - solbr@stud.ntnu.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Torild A. Oddane, torild.a.oddane@ntnu.no, tlf: 73559902

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Solveig Bråten, solveigbraten@gmail.com, tlf: 45452441

#### **Prosjektperiode**

01.12.2019 - 28.05.2020

#### **Status**

27.01.2020 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

##### **27.01.2020 - Vurdert**

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 27.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

##### **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:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2020.

#### 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

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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).

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: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### Vedlegg 3: Intervjuguide ledere

<p><b>Fase 1:</b> Introduksjon</p>	<p>Presentasjon av oss</p> <p>Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skriv under)</p> <p>Fortell sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert og informant kan når som helst trekke seg</p> <p>Gi info om at vi tar lydopptak, hvor intervju blir transkribert til tekst.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Få bekreftelse om at dette er ok</li> </ul> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
<p><b>Fase 2:</b> Ansettelses- forhold og rolle i Trondheim Kommune</p>	<p>Har du utdanning?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvis ja, hvilken?</li> </ul> <p>Hvor lenge har du jobbet i Trondheim kommune?</p> <p>Hvilken stilling har du i Trondheim kommune?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva går denne jobben ut på? (Arbeidsoppgaver)</li> <li>- Hvilke ansvarsområder har du?</li> </ul> <p>Ble du ansatt inn i en lederstilling, eller startet du i en annen stilling?</p> <p>Kan du fortelle litt om hvilke arbeidsoppgaver du har i løpet av en dag?</p> <p>Hvor mange ansatte har du ansvar for?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vil alle bli berørt av endringen?</li> </ul> <p>Har du vært i en lignende endringsprosess tidligere?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvis ja: Er det noen erfaringer du har tatt med deg inn i denne endringsprosessen? Hvor stor betydning tror du det vil ha for resultatet av denne endringsprosessen?</li> <li>- Hvis nei: Tror du det kan ha noen ulemper for denne endringsprosessen? På hvilken måte?</li> </ul>
<p><b>Fase 3:</b> Oppstart endringsfase</p>	<p>Har du selv brukt det gamle systemet jevnlig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor fornøyd var du med dette systemet?</li> </ul> <p>Ble det utarbeidet en visjon ved oppstart av prosjektet?</p>

	<p>Hvilken rolle har du hatt under denne utviklings-/endringsprosessen?</p> <p>Hvordan har denne endringsprosessen påvirket din arbeidssituasjon?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruker du mer tid på endringsprosessen enn daglige oppgaver som også må gjøres?</li> <li>- Generelt etter systemet: Blir dine arbeidsoppgaver lettere å gjennomføre etter implementering av systemet?</li> </ul> <p>Har du inntrykk av at det kan bli en stor forandring i arbeidshverdagen for dine ansatte?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- På hvilken måte?</li> </ul> <p>Var det du som merket et behov for endring?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvis ja: Hvordan informerte du dine ansatte om endringen?</li> <li>- Hvordan opplevde du at de ansatte reagerte på denne informasjonen?</li> </ul> <p>Har du en følelse av at dine ansatte er/var godt forberedt på endringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har du fått noen tilbakemeldinger på dette?</li> </ul> <p>Har du merket deg at det har vært motstand mot endringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- På hvilken måte?</li> </ul>
<p><b>Fase 4:</b> Implementering</p>	<p>Er det satt av tid til opplæring av systemet, eller må de ansatte finne tid til dette selv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er det satt av tid etter implementeringsdagen for tilbakemeldinger og oppstart av det nye systemet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppstartsproblemet?</li> </ul> </li> <li>- Vil det bare være de som har bidratt i utviklingsprosessen som deltar her, eller er alle ansatte med? Skal alle prøve samtidig?</li> </ul> <p>Hvordan er opplæringen lagt opp?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan kom dere frem til å ha opplæringen slik?</li> <li>- Har dere sett at dette var riktig måte å lære opp ansatte?</li> </ul> <p>Har du tatt stor del i selve opplæringsfasen?</p> <p>Har dere fått noen tilbakemeldinger angående opplæringsfasen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan er dette tatt til etterretning?</li> </ul> <p>Har de ansatte en tidsfrist på når de må kunne systemet?</p>
<p><b>Fase 5:</b></p>	<p>Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?</p>



Avslutning	Noen spørsmål?
------------	----------------

## Vedlegg 4: Intervjuguide saksbehandlere

<b>Fase 1:</b> Introduksjon	Presentasjon av oss  Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skriv under)  Fortell sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)  Fortell at alt blir anonymisert og kan når som helst trekke deg  Gi info om at vi tar lydopptak, hvor intervju blir transkribert til tekst. <ul style="list-style-type: none"><li>- Få bekreftelse om at dette er ok</li></ul> Har du noen spørsmål før vi begynner?
<b>Fase 2:</b> Ansettelses- forhold og rolle i Trondheim Kommune	Har du utdanning? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvis ja, hvilken?</li></ul> Hvor lenge har du jobbet i Trondheim kommune?  Hvilken stilling har du i Trondheim kommune? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hva går denne jobben ut på? (Arbeidsoppgaver)</li><li>- Hvilke ansvarsområder har du?</li></ul> Kan du fortelle litt om hvilke arbeidsoppgaver du har i løpet av en dag?
<b>Fase 3:</b> Endringens oppstart	Hvor fornøyd var du med den forrige løsningen?  Hvem fant behovet for denne endringen? <ul style="list-style-type: none"><li>- Meg: Når skjønnte du at det var behov for en endring?</li><li>- Noen andre: Hvordan ble du informert om endringen?<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan reagerte du på at dere skulle ta i bruk et nytt saksbehandlingssystem?</li></ul></li></ul> Har du inntrykk av at dette er en stor endring? <ul style="list-style-type: none"><li>- Store forskjeller fra løsning som brukes i dag/løsning som ble brukt</li></ul> Ble det utarbeidet en visjon ved oppstart av prosjektet? <ul style="list-style-type: none"><li>- Var du med på å utvikle denne visjonen?</li></ul>  Hvordan har denne endringsprosessen påvirket din arbeidssituasjon?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke inkludert: Kollegaer har brukt mye tid på utviklingsprosessen, har dette ført til økt arbeidsmengde for dere andre?</li> <li>- Inkludert: Hvis man har brukt mye tid på utviklingsprosessen, har du måtte jobbe overtid for å få fullført dine vanlige arbeidsoppgaver</li> </ul> <p>Opplever du at du har fått muligheten til å påvirke hvordan det nye systemet skal være utformet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan ble eventuelle innspill tatt imot?</li> </ul> <p>Har du vært gjennom en endringsprosess tidligere?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital prosess?</li> <li>- Hos Trondheim kommune?</li> <li>- Kan du fortelle om tidligere erfaringer?</li> <li>- Har dine tidligere erfaringer hatt påvirkning for dette endringsprosessen?</li> </ul>
<p><b>Ikke endringsagent</b> (Hvis den ansatte ikke har tatt del i utvikling).</p>	<p>Har du vært med på å utvikle det nye saksbehandlingssystemet?</p> <p>Er det noen årsaker til at du ikke tok del i utviklingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hadde du et ønske om å være med på utviklingen?</li> <li>- Har du fått mulighet til å delta dersom dette var et ønske fra din side?</li> </ul> <p>Ser du noen ulemper ved at du ikke har vært med på utviklingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negative konsekvenser for deg i forbindelse med bruk av systemet?</li> <li>- Tror du det vil dukke opp ting i ettertid som kunne vært unngått dersom du hadde vært med på utviklingen?</li> </ul> <p>Hvilke faktorer synes du er viktigst for det nye systemet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systemkvalitet (systemets egenskaper, sikkerhet, ytelse, funksjoner osv.), brukervennlighet</li> </ul> <p>Ser du på det som positivt at noen av dine kollegaer har tatt del i utviklingen av systemet?</p> <p>Har du vært godt informert under utviklingsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva prosjektgruppen jobber med?</li> <li>- Fremgang i prosjektet?</li> </ul>

<p><b>Rollen som endringsagent</b> (hvis den ansatte har tatt del i utvikling).</p>	<p>Hvordan ble du en del av utviklingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meldte deg selv?</li> <li>- Ble anbefalt</li> </ul> <p>Hvorfor sa du ja til å bli med på utviklingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- For å tilegne deg erfaring? Nysgjerrig på prosessen?</li> </ul> <p>Kan du beskrive din rolle i prosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva har dine arbeidsoppgaver vært?</li> </ul> <p>Opplever du at det nye saksbehandlingssystemet vil bli bedre av at dere som også skal bruke det er inkludert i utviklingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke faktorer er lagt mest vekt på under utvikling av systemet?</li> <li>- Systemkvalitet (systemets egenskaper, sikkerhet, ytelse, funksjoner osv.), brukervennlighet, integrasjon med andre systemer</li> </ul> <p>Tror du at opplæringen vil være enklere for deg, enn hva den blir for de som ikke har vært inkludert i utviklingen?</p>
<p><b>Fase 4:</b> Selve implementeringen</p>	<p>Hvor lenge har du vært forberedt på å ta i bruk et nytt saksbehandlingssystem?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kom det tydelig frem hvordan dette ville påvirke arbeidshverdagen din?</li> <li>- Er det noe som kunne vært gjort annerledes?</li> </ul> <p>Hvordan vurderer du opplæringen du fikk av det nye systemet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva gikk opplæringen ut på?</li> <li>- Synes du opplæringen skulle vært gjort på en annen måte?</li> </ul> <p>På hvilken måte har din nærmeste leder vært involvert i opplæringsfasen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplever du at dette er håndtert på en god måte?</li> </ul> <p>Hvilken holdning har du hatt til prosjektet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Så du behovet for endringen?</li> <li>- Positiv/negativ innstilling</li> </ul> <p>Hvordan har implementeringsprosessen påvirket din arbeidssituasjon?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidkrevende? Frustrasjon?</li> <li>- Hvordan påvirker det utførelse av dine vanlige arbeidsoppgaver?</li> </ul> <p>Føler du press på at du må lære deg systemet raskt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synes du dette er positivt eller negativt?</li> </ul>

<b>Fase 5:</b> Avslutning	Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?  Noen spørsmål?
------------------------------	--

