

Marlin Haavengen  
Frida Marie Sørlien Sveen

# Endringsledelse ved digitaliseringsprosjekter: en casestudie av Trondheim eiendom

Change management in digitalization projects: a  
case study of Trondheim eiendom

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling  
Veileder: Leif Erik Opland  
Mai 2022



Marlin Haavengen  
Frida Marie Sørlien Sveen

# **Endringsledelse ved digitaliseringsprosjekter: en casestudie av Trondheim eiendom**

Change management in digitalization projects: a case  
study of Trondheim eiendom

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling  
Veileder: Leif Erik Opland  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk  
Institutt for datateknologi og informatikk



## Sammendrag

Den fjerde industrielle revolusjon setter krav til teknologisk omstilling som organisasjoner må forholde seg til dersom de skal holde seg relevante og konkurransedyktige. Endringsprosjekter, som følge av de teknologiske omstillingene, skaper en ustabil og usikker situasjon i bedrifter. Organisasjoner forventer å hente store gevinster ved å innføre ny teknologi, men det viser seg å være utfordrende å levere målsatte resultater. I stedet blir endringskostnadene større enn gevinstene, og prosjektene leverer enten mindre eller ingen nytte. For å snu denne trenden har endringsledelse blitt pekt på som et viktig bidrag til hvordan organisasjoner kan lykkes med gjennomføringen av endringsprosesser.

Formålet med denne bacheloroppgaven er å undersøke hvordan ledere bør handle for å lykkes med fremtidige digitaliseringsprosjekter. Casestudien er gjennomført i samarbeid med Trondheim eiendom, som i de kommende årene står overfor krevende omstillings- og endringsarbeid. På bakgrunn av dette syntes vi det var interessant å forske på hvilke faktorer som vil være avgjørende for å lykkes med endringsledelse ved innføring av ny teknologi i enheten. Forskingen vår har basert seg på en kvalitativ studie hvor vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer av ansatte i Trondheim eiendom. Empirien fra studie er knyttet opp mot et teorigrunnlag som baserer seg på relevante teorier knyttet til endringsledelse. Dette ga oss utgangspunkt for å diskutere problemstillingen «Hvilke faktorer er avgjørende for å lykkes med endringsledelse ved innføring av ny teknologi i Trondheim eiendom?». Strukturen i forskningen vår baserer seg på fire ulike hovedtemaer knyttet til teorigrunnlaget. Disse er ledelse og styring, endringsledelse, motstand og teknologiakseptanse.

Bacheloroppgaven avdekker hvordan ansatte i Trondheim eiendom forholder seg til endringsprosesser, og deres holdninger og erfaringer knyttet til teknologi. Som følge av forskningen, har vi trukket frem tiltak og faktorer som er avgjørende for enheten ved innføring av ny teknologi. Dette kom vi frem til basert på følgende resultater. Vi trakk slutning om at teknologiakseptansen til medarbeiderne er lavere enn hos lederne. Dette baserte vi på ulikheter i digital interesse, grad av frivillighet, erfaring med IT-løsninger osv. Forskingen vår pekte på at graden av teknologiakseptanse kan være en faktor for ansattes forhold til motstand. Lederne og mellomlederne uttrykte at de ikke hadde opplevd motstand i enheten, derimot uttrykte medarbeiderne et annet bilde av situasjonen. Videre blir det presentert potensielle årsaker til motstand og tilhørende anbefalte strategier for håndtering. I den sammenheng trekkes det også frem hvordan det eksisterer et økt behov for kommunikasjon mellom avdelinger og stillingsnivåer. Slik vil kommunikasjon være en avgjørende faktor fremover for å lykkes med endringsledelse i digitaliseringsprosjekter. Videre resulterer forskningen vår at Trondheim eiendom må ha økt fokus på ledelse versus styring under endringsprosesser. Dermed blir det presentert ulike rammeverk for hvordan lederne bør gjennomføre endringsprosessene. Her blir Kotters åtte-trinnsmodell trukket frem som en sentral faktor for å lykkes ved fremtidig innføring av ny teknologi.

## **Abstract**

The fourth industrial revolution imposes technological demands on organizations that must be met if they want to remain relevant and competitive. Change projects, which follow technological changes, create an unstable and uncertain situation in companies. Organizations anticipate significant gains from implementing new technology but achieving critical outcomes has been proven difficult. Instead, the costs of change outweigh the benefits, and the projects deliver less or no benefit. Therefore, change management has been identified as a significant contributor to how firms can succeed in implementing change processes.

The purpose of this bachelor's thesis is to research how managers should act in future digitization projects in order to succeed. The case study was carried out in collaboration with Trondheim Eiendom, which will face significant restructuring and change work in the future years. As a result, we decided it would be interesting to look into the factors that will determine the success of change management when adopting new technologies. Our analysis was based on a qualitative study in which we conducted semi-structured interviews with Trondheim eiendom personnel. The study's empirical data is linked to a theoretical foundation that is based on important change management theories. This gave us a reference point for discussing the issue "What factors are crucial for the success of change management when introducing new technology in Trondheim eiendom?". Our study is structured around four primary themes related to the theoretical basis. These four categories are leadership and management, change management, resistance, and technology acceptance.

The bachelor thesis reveals how employees in Trondheim eiendom relate to change processes, and their viewpoint and experiences related to technology. As a result of the research, we have highlighted metrics and factors that are crucial in the introduction of new technology. The following results led us to this conclusion. We concluded that the technology acceptance of the employees is lower compared to the managers. This was based on differences in digital interest, voluntariness, IT solution experience, and so on. According to our findings, employees' resistance to change is influenced by their level of technology acceptance. Therefore, potential reasons for resistance and recommended strategies for handling resistance are presented. In this context, it is also emphasized how there is an increased need for communication between departments and employment levels. As a conclusion, communication will be a critical aspect of the success of change management in digitization projects for Trondheim eiendom. Furthermore, our research results in a greater focus on leadership versus management during change projects. As an outcome, various frameworks for how managers should implement change processes are given. Kotter's eight-step strategy is highlighted as a key factor for future success with new technology introduction.

## Forord

Etter gjennomført tre år på linjen Digital forretningsutvikling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har vi avsluttet studieløpet med denne bacheloroppgaven. Casestudien er utført i samarbeid med Trondheim kommune, spesifisert inn mot enheten Trondheim eiendom. Etter møter med veileder for casebedriften og veileder ved NTNU landet vi på å skrive om endringsledelse. Vi så på dette som spennende da bachelorgraden vår har gitt oss en rik innsikt i fagområdet.

Endringsledelse ble først presentert i emnet "Organisasjon, ledelse og endring" og videre i "Digital endring og transformasjon". Etter at begrepet dukket opp i flere emner merket vi oss essensen av nødvendigheten for endringsledelse ved fremtidig digitalisering. Dette ble en inspirasjon for et dypdykk innen teorien og analyse av teori i praksis.

Vi ønsker å si takk til Trondheim eiendom som har stilt seg til disposisjon og ønsket å bidra i casestudien vår. Vi vil takke Rune Flessen og Mette Marie Aase som koordinatører for oppgaven vår og som har bistått med hjelp til oppgaveforståelse og gode diskusjoner rundt temaet. En ekstra takk til informantene som stilte opp og tok seg tid til intervju. De bidro med spennende informasjon til vår problemstilling.

Vi vil spesielt takke vår veileder ved NTNU, Leif Erik Opland, for god kommunikasjon og veiledning underveis i prosessen. Samarbeidet har vært givende og bidragsytende for oppgaven.

Trondheim, mai 2022.

Frida Marie Sørlien Sveen  
Marlin Haavengen

# Innholdsfortegnelse

<b>Figurliste</b>	<b>V</b>
<b>Tabelliste</b>	<b>V</b>
<b>1.0 Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 Casebedriften	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens oppbygging	4
<b>2.0 Teori</b>	<b>5</b>
2.1 Ledelse	5
2.1.1 Styring	6
2.1.2 Forholdet mellom styring og ledelse	7
2.2 Endringsledelse	9
2.2.1 Rammebetingelser	10
2.2.2 Kotters åtte-trinnsmodell	11
2.3 Motstand mot endring	13
2.3.1 Årsaker til motstand	14
2.3.2 Hvordan håndtere motstand	16
2.3.3 Den positive motstanden	17
2.4 Teknologiakseptanse	18
<b>3.0 Metode</b>	<b>21</b>
3.1 Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt	21
3.2 Forhold mellom empiri og teori	22
3.3 Forskningsdesign	22
3.3.1 Intensivt design	22
3.3.2 Kvalitative data	22
3.3.3 Tidsperspektiv	23
3.3.4 Hoveddesign	23
3.4 Forskningsprosessen	24
3.4.1 Utvalgsstrategi	24
3.4.2 Datainnsamling	25
3.4.3 Analyse av innsamlet data	26
3.5 Metodekvalitet	27
3.5.1 Reliabilitet (Pålitelighet)	27
3.5.2 Validitet (Troverdighet)	28
3.5.3 Overførbarhet	29
3.5.4 Overensstemmelse	29
3.6 Ethiske overveielser	30
<b>4.0 Resultat</b>	<b>32</b>
4.1 Nåværende situasjon	32
4.2 Ledelse	33
4.2.1 Arbeidsgiverpolitikken	33
4.2.2 Godt lederskap	33
4.2.3 Styring	34
4.2.4 Forholdet mellom styring og ledelse	35
4.3 Endringsledelse	35



4.3.1 Eksempel på et tidligere digitalt prosjekt: Målkort	36
<b>4.4 Motstand mot endring</b>	<b>37</b>
4.4.1 Opplevd motstand	37
4.4.2 Årsaker til motstand	37
4.4.3 Håndtering av motstand	38
4.4.4 Fremtidig motstand	39
<b>4.5 Teknologiakseptanse</b>	<b>39</b>
4.5.1 Faktorer for graden av teknologiakseptanse	40
<b>5.0 Analyse</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Nåværende situasjon og teknologiakseptanse</b>	<b>42</b>
5.1.1 Graden av teknologiakseptanse for lederne	42
5.1.2 Graden av teknologiakseptanse for medarbeiderne	43
5.1.3 Avsluttende del av utvidet modell av teknologiakseptanse	44
<b>5.2 Ledelse</b>	<b>45</b>
5.2.1 Styring	45
5.2.2 Forholdet mellom styring og ledelse	46
<b>5.3 Endringsledelse</b>	<b>48</b>
5.3.1 Rammebetingelser	48
5.3.2 Kotters åtte-trinnsmodell	49
<b>5.4 Motstand mot endring</b>	<b>51</b>
5.4.1 Årsaker til motstand	51
5.4.2 Tiltak for håndtering av motstand	53
5.4.3 Positiv motstand	54
<b>6.0 Konklusjon</b>	<b>56</b>
6.1 Bidrag til forskning og videre studier	59
<b>Referanser</b>	<b>60</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>i</b>
Vedlegg 1: Intervjuguiden	i
Vedlegg 2: Informasjon før intervju	iv
<b>Figurliste</b>	
Figur 1 - Organisasjonskart for Trondheim eiendom	9
Figur 2 - Rammeverk for forholdet mellom ledelse og styring	14
Figur 3 - Unified theory of acceptance and use of technology	24
Figur 4 - Utvidet modell for UTAUT	25
Figur 5 - Rammeverk for forholdet mellom ledelse og styring	52
<b>Tabelliste</b>	
Tabell 1 - Gruppering av utvalgte informanter	31



# 1.0 Introduksjon

Digitalisering og utvikling av teknologi har ført til en stor omstilling i samfunnet og organisasjoner. Det har åpnet for nye arbeidsplasser, utdanninger, markeder, effektiviserte arbeidsmetoder, økonomisk vekst og mer. Man har gått fra analoge verktøy og prosesser til digitale løsninger slik som skytjenester, ERP-systemer, samhandlingsplattformer osv. Teknologi har dermed fått en betydelig større påvirkning på organisasjoners forretningsmodeller og daglig arbeidsprosess. Utviklingen av teknologi foregår eksponentielt og er utslagsgivende for organisasjoners relevans. For å holde tritt med den teknologiske utviklingen i omgivelsene, vil organisasjoner være nødt til å holde seg oppdatert, tilrettelegge, implementere og utvikle systemer i samme tempo som digitaliseringen. Dette setter krav for nye tilpasninger og løsninger som skaper behov for endring i arbeidsmetoder og arbeidsprosesser.

Det hevdes at vi nå befinner oss i den fjerde industrielle revolusjon som et resultat av et digitalisert samfunn og grunnleggende teknologiske endringer (Schwab, 2016, s.1). Den fjerde industrielle revolusjon vil føre til en ytterligere økning av fremvoksende teknologi og digital innovasjon (Schwab, 2016, s.7). Det hevdes at dette vil skje raskere og bedre sammenlignet med den tredje industrielle revolusjon (Schwab, 2016, s.8). Det foregår gjennombrudd av teknologier slik som kvantedata, "extended reality", robotteknologi og kunstig intelligens. Samtidig påpeker Schwab at det er bekymringsfulle utfordringer med revolusjonen som mulig kan begrense potensialet til teknologien. Slike utfordringer vil eksempelvis være mangelfull ledelse knyttet til forståelse og utnyttelse av teknologien på tvers av sektorer og næringer (Schwab, 2016, s.9).

Årlig blir det investert milliardbeløp i utvikling og forvaltning av IKT-løsninger i offentlig sektor for å sikre verdiskapning og tjenesteyting i Norge (Jørgensen, 2015, s.2). Av disse IKT-prosjektene viser det seg at en betydelig andel leverer mindre eller ingen nytte enn planlagt (Jørgensen, 2015, s.2). På generell basis oppgir Hastie & Wojewoda (2015) at 71 % av endringsprosjekter mislykkes på bakgrunn av menneskers negative reaksjoner enten i deres arbeid, organisatoriske forretningsprosesser eller ved innføring av ny teknologi.

Endringsledelse har blitt pekt på som et viktig bidrag til hvordan organisasjoner skal lykkes med gjennomføringen av endringsprosesser (Kotter, 2012, s.9). Denne formen for ledelse kan legge til rette for at ansatte enklere kan introduseres til nye teknologier i arbeidshverdagen, samt håndtere reaksjoner og ettervirkningene av endringen. Å drive tilstrekkelig endringsledelse er derfor en svært viktig prosess i overgangen til nye digitale løsninger. Dette forutsetter en ledelse som er interessert i utvikling, egnet for å lede endringer og har tilgang til nødvendige ressurser og verktøy. Det skal og nevnes behovet for et lovverk som legger til rette for utviklingen av digitaliseringen i næringslivet.

## 1.1 Casebedriften

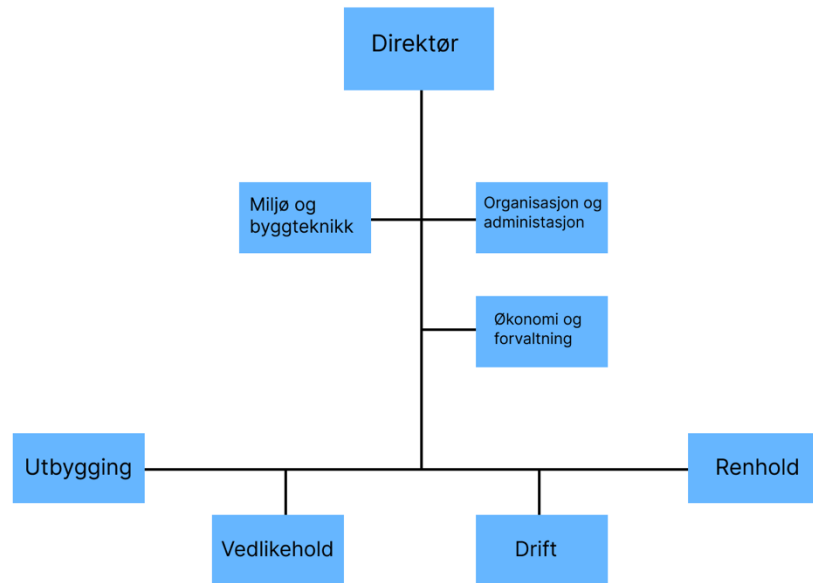
Trondheim kommune er Norges tredje største kommune (Statistisk sentralbyrå, 2021) med over 15 000 ansatte fordelt på syv ulike organisasjonsområder (Trondheim kommune, 2021). I 2020 ble det utarbeidet en digitaliseringsstrategi som fikk navnet "*Temaplan for teknologi og modernisering*". Temaplanen tar for seg hvilke omstillinger og teknologiske krav kommunen står overfor for å kunne tilby og levere tjenester i tråd med

de forventningene omgivelsene stiller (Trondheim kommune, 2020, s.3). Det påpekes hvordan kommunen har utfordringer knyttet til langsiktig utviklingen i tillegg til økt teknologisk utskifting, økt kompleksitet og ukjente anvendelsesområder (Trondheim kommune, 2020, s.4).

Videre er det interessant å se på den fremtidige muligheten for at enheter i kommunen kan bli konkurranseutsatt, og hvordan dette blir en drivkraft for teknologisk utvikling. Slik den politiske situasjonen er i Trondheim i dag, er sjansene til enhetene for å bli konkurranseutsatte små. Ved et eventuelt politisk skifte kan konkurranseutsetting og privatisering av enkelte offentlige tjenester bli mer reelt. For enhetene i kommunen vil det da være viktig å omstille seg, å tilby de tjenestene og tilbudene som er etterspurt fra innbyggerne på en effektiv måte, for å minimere sjansene for konkurranseutsetting.

Vi ønsker å trekke frem arbeidsgiverpolitikken til Trondheim kommune, sist revidert i 2021 (Trondheim kommune, 2021). Formålet til sakspapiret er å vise forbedringspotensialet på områder som er viktig for omstillings- og endringsevnen i kommunen. Den peker på hovedutfordringene med behov for økt kompetanse og digitalisering, at det finnes tegn på endrings slitasje og eksistensen av stor variasjon av praksis i enhetene (Trondheim kommune, 2021, s.4). Det vises videre til at det er behov for styrket ledelsesopplæring i kommunen. Det presenteres hvordan retninger innen ledelse som innovasjonsledelse, tillitsbasert ledelse og kunnskapsledelse er sentralt for kommende omstilling (Trondheim kommune, 2021, s.6). Sakspapiret fremlegger i tillegg tre ulike verdier som både ledere og medarbeidere skal ta ansvar for; *tenke modig, utfordre åpent* og *handle kompetent*. Disse skal fungere som fundament for hvordan ledere skal opptre og handle i Trondheim kommune og slik være med å påvirke atferden til de ansatte positivt i arbeidssammenheng (Trondheim kommune, 2021, s.1). Arbeidsgiverpolitikken kan kobles opp mot "*Temaplan for teknologi og modernisering*" gjennom at teknologiutvikling og automatisering ikke lenger bare handler om IT, men om hvordan organisasjonen, utøvelse av ledelse, krav til kompetanse og arbeidet endres som følge av den teknologiske utviklingen.

På bakgrunn av kompleksiteten og størrelsen på Trondheim kommune, valgte vi å spesifisere oss innenfor en enhet. Vi ble veiledet til å skrive for Trondheim eiendom som er den største enheten i kommunen. Trondheim eiendom består av omtrent 620 ansatte fra 40 ulike nasjonaliteter, der de har 320 ansatte i renhold og 160 ansatte i driftsapparatet (Trondheim eiendom, 2022). Enheten er en del av organisasjonsområdet "Byutvikling" og er videre delt inn i fire avdelinger med tre støttefunksjoner (Trondheim eiendom, 2022). Slik er det stor variasjon i arbeidsoppgavene og arbeidshverdagen til de ansatte. Trondheim eiendom har det overordnede ansvaret for forvaltning og drift av bygningene som Trondheim kommune eier. De står også ansvarlige for planlegging og gjennomføring av renhold og vedlikehold, i tillegg til utbygging, utvikling og rehabilitering av bygg (Trondheim kommune, 2022). Det er dermed en enhet med svært mange tverrfaglige oppgaver og stort krav til effektivt samarbeid mellom profesjonene.



Figur 1, Organisasjonskart for Trondheim eiendom (Trondheim eiendom, 2022)

I tiden framover har Trondheim eiendom flere pilotprosjekter der de skal anvende modne teknologier slik som sensorteknologi, robotteknologi osv. Dette blir da fremtidige potensielle endringsprosjekter. Graden av suksess ved disse fremtidige endringsprosjektene vil være essensielt for enhetens produktivitet og legitimitet. Når vi omtaler endringsprosjekter videre i oppgaven er dette betegnet som digitale endringsprosjekter.

Trondheim eiendom operer i et marked som er i en omfattende teknologisk omstilling (Myrstad, u.år). Eiendomsbransjen har vært kjennetegnet ved at de har ligget litt etter andre bransjer når det gjelder digitalisering (Myrstad, u.år). Økt datakraft og inntog av teknologier slik som robotteknologi og sensorteknologi har gitt muligheten for mange nyvinninger innen eiendomsforvaltning som vil være effektiviserende og kostnadsreduserende i fremtiden. På grunn av disse teknologiske mulighetene kan Trondheim eiendom potensielt bli utfordret av fremtidige konkurrenter som sitter på større ressurser og høyere kompetanse til å utnytte avansert teknologi. Det er dermed essensielt for enheten å ha vellykkede endringsprosjekter som sikrer dem fremtidig drift.

Basert på "Temaplan for teknologi og modernisering" og drivkreftene for digital endring, er tiden fremover en viktig periode for Trondheim eiendom. Det blir viktig at fremtidige revisjoner av arbeidsgiverpolitikken peker i samme retning som digitaliseringsstrategien. For å sikre fremtidige vellykkede digitaliseringsprosjekter for Trondheim eiendom vil det være essensielt å fokusere på praksiser innen hvordan man driver et godt lederskap, med fokus på endringsledelse. Formålet med denne bacheloroppgaven er dermed å undersøke hvordan ledelsen i Trondheim eiendom burde handle for å lykkes i fremtidige endringsprosjekter ved innføring av ny teknologi.

## 1.2 Problemstilling

For å undersøke hvordan ledelsen burde handle for å lykkes, ønsket vi å se på teorien knyttet til ledelse av endring. Endringsledelse er et kjent begrep innen

ledelseslitteraturen og har blitt svært populært de siste årene på grunn av den økende digitale transformasjonen (Jacobsen, 2018, s.14). I den sammenheng ønsket vi undersøke viktige faktorer for å lykkes med endringsledelse og hvilke utfordringer som typisk oppstår i endringsprosjekter. Deretter syntes vi det ville være interessant å sette dette opp mot hvordan ledelsen i Trondheim eiendom i dag utøver ledelse ved endringsprosesser, og i hvilken grad disse har vært vellykket sett fra ledelsen og ansattes perspektiv. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

*Hvilke faktorer er avgjørende for å lykkes med endringsledelse ved innføring av ny teknologi i Trondheim eiendom?*

### 1.3 Oppgavens oppbygging

I introduksjonen har både tema, casebedriften og problemstillingen for casestudien blitt presentert. Neste kapittel vil ta for seg teorigrunnlaget som er relevant for vår studie. Der vil vi presentere ulike temaer som vi mener er gjeldende for problemstillingen, og det vil forekomme teori som er hentet fra et utvalg litteraturkilder. Metodekapittelet redegjør for forskningsprosessen knyttet til casestudien. Der begrunnes begrensninger og svakheter ved metodevalget som er brukt. I kapittel 4 presenteres resultatene og empirien vi samlet inn fra datainnsamlingen. Deretter vil resultatene og empirien bli diskutert opp mot teorigrunnlaget. Dette skal legge grunnlaget for å drøfte problemstillingen i analysekapittelet. Følgende kommer en konklusjon av funnene i tillegg til en vurdering av veien videre. Til slutt presenteres referanseliste og vedlegg knyttet til oppgaven.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet skal det teoretiske rammeverk og litteratur som er relevant for oppgaven presenteres. Kapitlet er delt opp i fire hoveddeler: ledelse, endringsledelse, motstand og teknologiakseptanse. I første del vil vi ta for oss generell ledelsesteori og hvordan praksisen av ledelse har endret seg i takt med utviklingen i samfunnet. I tillegg blir ulike styringsmekanismer presentert og delkapitlet avsluttes med at vi ser på forholdet mellom utøvelse av ledelse og styring. Videre presenteres endringsledelse der vi tar for oss to ulike rammeverk. Deretter presenteres teori om motstand mot endring, der vi vil se på årsaker, strategier for håndtering samt positiv motstand. Kapitlet avsluttes med å se på teknologiakseptanse og hvilke faktorer som er kritiske for brukeradopsjon.

### 2.1 Ledelse

I en verden preget av sterke endringer med komplekse utfordringer, vil det være behov for god ledelse. Det hevdes at suksessen til organisasjoner henger tett sammen hvordan ledelse utøves (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.404). Det har i den sammenheng blitt dedikert mye forskning til ledelsesteori og er et av de fagfeltene det er skrevet mest om. Samtidig viser det seg at ledelsesteori er et felt man har lite oversikt over og at det er mangel på et godt og forenlig svar på hva det er og hvordan man lykkes med det (Kirkhaug, 2017, s.151). Bass siterer "*There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*" (Bass, 1990, s.11). Bennis og Nanus skriver også "*Leadership is the most studied and least understood concept of any in the social sciences... never have so many labored so long to say so little?*" (Bennis & Nanus, 1985). Ledelsesteorien er full av oppskrifter, retorikk og metaforer som forfører mer enn de opplyser (Kirkhaug, 2017, s.151). Om man som leder skulle prøvd å finne et fasitsvar ville man sittet igjen med utallige antall definisjoner, begreper og historier, som det vil være utfordrende å samle til et helhetsbilde for utøvelse i praksis.

Selv om det finnes mange ulike definisjoner og litteratur om ledelse, ønsker vi å trekke frem en av dem som et eksempel. Her har vi valgt å presentere Nesheims forklaring av ledelse da mange av de sentrale prinsippene for ledelse ble nevnt. Nesheim mener ledelse handler om å nå resultater gjennom å påvirke medarbeidere (Nesheim, 2015, s.1). "*Gjennom ledelse kan motiverte og kompetente medarbeidere stimuleres og påvirkes slik at innsatsen rettes mot prioriterte områder og man oppnår ønskede resultater*" (Nesheim, 2015, s.8). Nesheim viser til hvordan ledelse kan utøves både direkte og indirekte. Direkte ledelse utøves gjennom former for samhandling og kommunikasjon hvor tenkning, holdninger og atferd påvirkes. Indirekte ledelse utøves derimot gjennom å bruke formelle organisasjonstrekk som utforming av mål, strategi, struktur, styringsmekanismer osv. (Nesheim, 2015, s.8). Nesheim diskuterer videre om forskjellen av ledelsesutøvelse i privat og offentlig sektor. Det pekes på hvordan offentlig virksomheter er underlagt styring fra politiske organer og hvordan offentlig sektor er preget av offentlig etos; der ledere og medarbeidere er opptatt av allmenne interesser, enn private interesser (Nesheim, 2015, s.13). Videre påpekes det hvordan de offentlige virksomhetene er tett koplet til regjeringen som politisk organ, og hvordan dette bidrar til mer komplekse beslutnings- og implementeringsprosesser samt byråkratiske former i

form av struktur (Nesheim, 2015, s.14). Faktorer som dette vil i stor grad påvirke utøvelsen ledelse.

Uavhengig om ledelse utøves i offentlig eller privat sektor, kan vi si med sikkerhet at praksisen og utøvelsen av ledelse for å sikre suksess i organisasjoner har endret seg opp igjennom tidene. I tidligere former for ledelse har fokuset vært rettet mot planlegging, systematisk organisering, kontroll av arbeidet og arbeidsprosessene (Asting, 2016). Man kan anta at den tredje industrielle revolusjon forandret måten man utøver ledelse på, da endrede og komplekse omgivelser samt en eksponentiell utvikling av teknologi (Sander, 2020) gjorde at praksisen for ledelse måtte omstille seg. Ledelsesteorien har utviklet seg i den forstand at man har fått et bredt spekter av ulike retninger innenfor ledelse, slik som tillitsbasert ledelse, transformasjonsledelse, innovasjonsledelse, endringsledelse osv. Dagens dynamiske forretningsmiljøer og kompleksitet har skapt utfordringer for ledere. Uavhengig av hvordan samfunnet og teknologien endrer seg, så stilles de samme kravene til at ledere skal levere resultater samtidig som de må ivareta kultur, motivere ansatte, håndterer konflikter i organisasjoneneheter med mer.

### 2.1.1 Styring

Ifølge Ladegård (2010, s.18) er styring et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsmekanismer. Man kan dermed anse styring som et virkemiddel for å sikre ønsket atferd i en organisasjon (Ladegård, 2010, s.18). Styring blir tatt i bruk i både privat og offentlig sektor, men litteraturen viser til at man ser en sterkere grad av styring i offentlige virksomheter (Nesheim, 2015, s.14). Dette kommer av at offentlige virksomheter får sterke styringssignaler fra politiske hold, som videre setter regler og føringer for prioriteringer og strategier (Grund, 2019, s.2). Som forklart i forrige delkapittel er strukturen i offentlige virksomheter ofte karakterisert som byråkratisk. Dette kjennetegnes ved høy grad av formalisering, der man styrer og koordinerer stor del av virksomheten gjennom regler og rutiner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.95). På samme måte som at struktur fungerer som indirekte ledelse, er styringsmekanismer også aktivt brukt for å påvirke atferd hos ansatte. Styringsmekanismer som regelstyring, målstyring og fagstyring i offentlig sektor utgjør rammer for utøving av ledelse.

Regelstyring går ut på å styre ved hjelp av regler, instruksjoner, retningslinjer, rutiner osv. (Sander, 2019). Det er fokus på arbeidsoppgaver og hvordan disse skal utføres. Denne formen for styring gir lite rom for myndighet og fleksibilitet til den enkelte medarbeider (Nesheim, 2015, s.21). Beslutningsmyndigheten er gjerne sentralisert og bestemmes av ledelsen (Nesheim, 2015, s.21). Hensikten med utarbeidelsen av regler, rutiner og manualer er for å sikre kontroll og skape forutsigbarhet. Virksomheter som baserer seg på denne formen for styring har gjerne stor grad av formalisering (Nesheim, 2015, s.22).

Målstyring innebærer at organisasjonen styres etter mål, med fokus på resultater (Larsen et al, 2013, s.14). Det handler om å sette mål, følge opp at målene nås, og bruke informasjon til læring, styring og kontroll (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021). I praksis legger målstyring til rette for en desentralisering og operasjonalisering av strategier ettersom det skapes større rom for selvstyre og frihet til ansatte



(Hypergene, u.å). Ansatte fokuserer på egne mål samtidig som disse målene knyttes opp til hovedmålene i organisasjonen (Hypergene, u.å).

Fagstyring bygger på det kunnskapsgrunnlaget som ligger til grunn for de ansattes beslutninger og handlinger (Nesheim, 2015, s.22). I motsetning til regelstyring, er man i denne formen for styringsmekanisme ikke opptatt av utførelsen av arbeidsprosessene, men man stiller krav til den kunnskapen de ansatte har med seg når de utfører oppgavene (Nesheim, 2015, s.22).

Basert på styringsmekanismene er det relevant å trekke frem koordineringsmekanismer. I komplekse organisasjoner med ulike spesialiseringer i form av faggrupper, avdelinger og kontorer vil behovet for koordinering være stort (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.84). Organisasjonsteori skiller gjerne mellom syv ulike måter å koordinere arbeidet på. Følgende vil tre ulike koordineringsmekanismer blir forklart for å se det i sammenheng med regelstyring, målstyring og fagstyring.

Regelstyring baserer seg på standardisering av arbeidsprosesser for koordinering. For denne måten står bruken av regler, skriftlige rutiner og prosedyrer sentralt. (Jacobsen & Thorsvik, koordinere på 2019, s.85). Hensikten er å sikre at arbeidsoppgaver blir utført likt fra gang til gang, noe som skaper forutsigbarhet og kan redusere beslutningskostnader (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.85). Utfordringen med en slik tilnærming er at ikke alle arbeidsoppgaver kan standardiseres og det kan hemme fleksibilitet og omstilling i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.85).

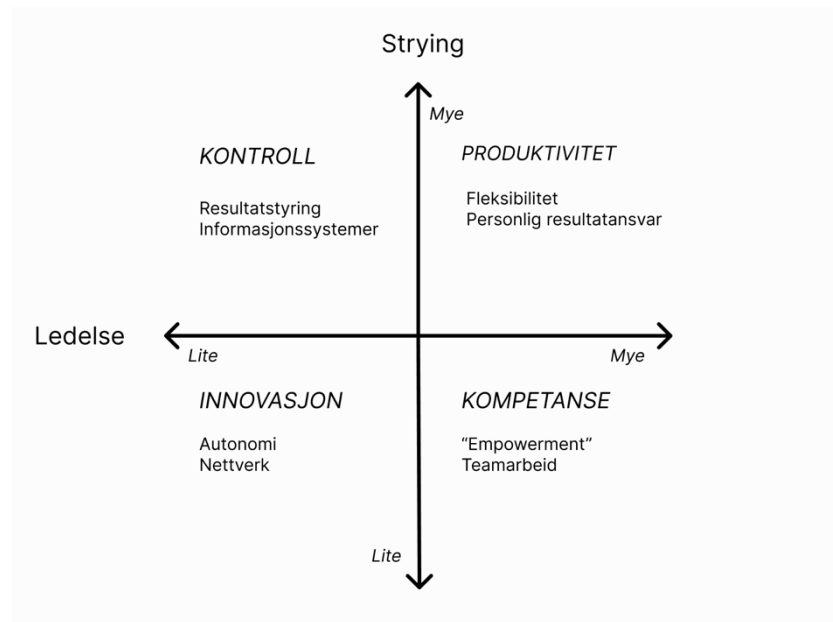
Målstyring kan knyttes opp mot standardisering av resultater. Man bruker mål som et evalueringskriterium for det arbeidet som utføres, og man evaluerer hvordan de ansatte bidrar til realisering av organisasjonsmessige mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.87). Utfordringen med denne måten å koordinere arbeidet på, er at det eksisterer oppgaver det er vanskelig å definere klart hva resultatet eller målet skal være (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.87). I slike tilfeller kan organisasjoner ty til en annen koordineringsmekanisme; standardisering av kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.87).

Standardisering av kunnskap kan kobles opp mot fagstyring. Denne koordineringsmekanismen tar utgangspunkt i at ansatte læres opp til å handle på en spesiell måte slik at man kan utføre oppgaver samordnet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.87). Profesjonell utdanning og opplæring står sentralt for denne tilnærmingen. Begrensningen ved "standardisering av kunnskap" er at det er få organisasjoner som kan basere seg på å ansette mennesker som har samme forståelse av hvordan ting skal gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.87).

## 2.1.2 Forholdet mellom styring og ledelse

Ledere gis i prinsippet handlefrihet for å organisere og tilpasse virksomhetene ettersom hva de mener er mest hensiktsmessig for å nå organisasjonsmessige mål (Byrkjeflot, 2008, s.11). Et omfang av regler og bestemmelser i form av styringssignaler fra statlige organer vil påvirke handlingsrommet til ledere i offentlig sektor (Byrkjeflot, 2008, s.10). Videre vil det gås nærmere inn på forholdet mellom styring og ledelse, der fokuset vil ligge på i hvilken grad styring og ledelse skal tas i bruk for å oppnå ønsket atferd fra ansatte. Digitalisering og stadig endrede omgivelser, har resultert i at forholdet mellom

bruken av styring og ledelse står i et dynamisk forhold til hverandre, der de både kan være konkurrerende mot hverandre, erstatte hverandre og betinge hverandre (Ladegård, 2010, s.28). På grunn av dette har Ladegård (2010, s.28) utviklet et rammeverk, vist i figuren under, som fanger opp denne dynamikken. Dette kan bli brukt som et hjelpemiddel for virksomheter for å få forståelse for hvordan de bør utøve for å sikre ønsket atferd (Ladegård, 2010, s.28). Rammeverket illustrerer fire ulike dimensjoner av styring og ledelse.



Figur 2 - Rammeverk for forholdet mellom ledelse og styring (Ladegård, 2010, s.32)

### Kontroll og produktivitet

Et viktig trekk ved styring er at det alltid innebærer en form for standardisering av atferd (Ladegård, 2010, s.29). Standardisering er i organisasjonsteori et av de viktigste virkemidlene for å effektivisere organisasjonsatferd og øke produktiviteten (Ladegård, 2010, s.29). I offentlig sektor har økte effektivitetskrav bidratt til tiltakende bruk av styringsmekanismer som målstyring og innsatsstyring (Ladegård, 2010, s.29). Krav og behov for økt kontroll og produktivitet antas å øke bruken av styringsvirkemidler, men det ikke er entydig hvilke effekter dette har på utviklingen av ledelse (Ladegård, 2010, s.30). Det er rimelig å anta at økt behov for kontroll har virkninger for bruken av ledelse og styring. Både i offentlig og privat sektor vil økt behov for kontroll først og fremst føre til økt standardisering av atferd og arbeidsprosesser, og dermed mer styring og mindre rom for ledelse (Ladegård, 2010, s.30). Dette vil føre til at ledelse vil til dels erstattes av formaliserte kontrollsystemer (Ladegård, 2010, s.30).

### Innovasjon og kompetanse

Den fjerde industrielle revolusjon har gjort at behovet for innovasjon har blitt enda sterkere (Ladegård, 2010, s.31). Innovasjon i virksomheter setter krav til liten grad av standardisering, åpenhet for nytenkning, handlefrihet og fleksibilitet der man omstiller seg til nye måter å koordinere på (Ladegård, 2010, s.31). Det er da viktig med en bottom-up-struktur med fokus på desentralisering. Dette begrunnes med at de fleste ledere ikke har nok kunnskap til å evaluere og komme med bidrag til medarbeidernes

prosjekter og innovasjon. Dette må baseres på medarbeidernes egen motivasjon, der lederen i større grad støtter (Ladegård, 2010, s.31). Dermed kan det hevdes at innovasjon krever mindre styring, samt også mindre ledelse.

I takt med utviklingen av teknologi kan det hevdes at det har vært et kompetanseløft blant ansatte. Kompetente ansatte i virksomheter er en viktig ressurs som ledere må vite hvordan de skal utnytte for å få merverdi og sikre verdiskapning. Nyere forskning viser at drivkraften til kompetente ansatte først og fremst kommer fra indre motivasjon (Ladegård, 2010, s.31). Indre motivasjon er knyttet til opplevelsen av å arbeide med en oppgave der man finner mening og engasjeres av arbeidet som skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.234). I denne sammenheng innebærer lederrollen heller å legge til rette for at medarbeiderne skal ha frihet og ressurser til å regulere og koordinere sin egen atferd (Ladegård, 2010, s.31). Man kan dermed anta at kompetente medarbeidere krever mindre grad av styring av oppgavene de utfører (Ladegård, 2010, s.31). Imidlertid er det ingenting som tyder på at de har et mindre behov for sosial støtte og tilbakemeldinger samt veiledning og koordinering fra ledelsen. Derfor argumenterer Ladegård for at kompetanseintensivt krever mindre bruk av styring og mer bruk av ledelse (Ladegård, 2010, s.31).

## 2.2 Endringsledelse

Ingenting er så utfordrende og givende som å være leder. Enda mer utfordrende og givende er det å være endrings- og utviklingsleder (Kirkhaug, 2017, s.163). Som endringsleder skal man ikke bare ivareta daglig drift, men samtidig skal man gjennomføre endringsprosesser som kan true både arbeidsmiljø og effektivitet (Kirkhaug, 2017, s.163). Karp hevder på at endringsledelse er ekstremsport innen ledelsesutøvelse (Karp, 2014, s.25). Dette er på bakgrunn av at endring i organisasjoner vil føre med seg et usikkerhetsmoment til utfallet av endringen og fallgruvene kan være store.

Generelt kan man si at endringsledelse er i hovedsak endringer i struktur, kultur, arbeidsprosesser, verdier og normer, atferd, systemer, ressurser, og hvordan man håndterer og styrer dette (Kirkhaug, 2017, s.163). Man gjennomfører endringer som kan skape en ny hverdagsvirkelighet der hensikten for endringsledere er å lede endringen til å påvirke bedriften i en ønsket retning. Det handler om å benytte rammeverk, prosesser og metoder for å styrke en endringsprosess. Kirkhaug viser til at endringsledelse er basert på tidlig forskning på relasjonsorientert ledelse, der fokuset er rettet mot sosiale forhold mellom ledere og medarbeidere samt indre motivasjon, konfliktløsning og kultur (Kirkhaug, 2017, s.163). Andre egenskaper som kjennetegner endringsledelse er fokus på tillit, kommunikasjon, formidling, samhandling og samarbeid, å være deltagende med mer. Samtidig poengterer Kirkhaug (2017) at endringsledelse ikke kun handler om de nevnte kjennetegnene, men også makt (s.165). Endringer vil i mange tilfeller innebærer å frata personer ikke bare det de lenge har dyrket og trodd på, men også formelle posisjoner og status (Kirkhaug, 2017, s.165).

Hennestad og Revang (2017, s.87) uttaler i boka "endringsledelse og ledelsesendring" at en av de viktigste årsakene til at et endringsprosjekt ikke fører frem er at endringsprosessen ikke ledes optimalt. Markus (2004, s.4) peker at IT-prosjekter skiller seg fra typiske organisatoriske prosjekter og krever derfor en annen tilnærming for ledelsen sin side. I 2015 var feilraten for IT-prosjekter på 71%, der en av årsakene til feilraten var hvordan endringsledelse ble utøvd (Hastie & Wojewoda, 2015).

Noen av de typiske fallgruvene knyttet til IT-prosjekter er at teknologien man implementerer ikke har en iboende verdi i seg selv, og utfordringen ligger i at organisasjoner blir teknologiledet, altså de blir ledet av teknologien i stedet for å distribuere teknologien basert på strategien og prioriteringene i organisasjonen (Markus, 2004, s.9). En annen fallgrube er endring for endringens skyld (Markus, 2004, s.9). Uten en bevisst gevinstrealisering vil ikke nødvendigvis endringen løse tidligere utfordringer i organisasjonen. Man tjener svært sjeldent på innføring av teknologi uten bevisst å ha kartlagt fordelene og eventuelle muligheter teknologien kan bidra med i organisasjonen (Markus, 2004, s.10). Andre fallgruver er: for mange endringsprosjekter samtidig, for liten/mye involvering av ansatte i endringsprosessen, mangel på eierskap til teknologien blant de ansatte som skal anvende den og at man ser bort i fra endringskostnadene (Markus, 2004, s.9).

For å unngå fallgruver finnes det ulike rammebetingelser/rammeverk for hvordan man kan sikre en godt gjennomført endringsprosess. Dette skal vi se nærmere på videre i neste delkapittel.

## 2.2.1 Rammebetingelser

Rammebetingelsene i en organisasjon vil ofte være det som enten legger til rette for eller begrenser mulighetene for utvikling og endring. Slike rammebetingelser kan være lover og regler, økonomiske rammer og formelle og uformelle faglige/etiske rammer (Magnussen, 2020). Rammebetingelser vil dermed ha en indirekte påvirkning på organisasjoner ved at det kan påvirke handlingsrom, samhandlingsmuligheter, ressurser osv. (Rossnes et al, 2011, s.7). Den fjerde industrielle revolusjon og samfunnsendringer får stadig større innvirkning på organisasjoners rammebetingelser, slik som endringer i lover og regler, kunnskap, miljø, trender, markedsmessige drivkrefter med mer (Strategisk Bedriftsutvikling AS, 2018). Det hevder at eksterne og interne rammebetingelser vil endres hyppig på grunn av digitalisering, noe som vil føre til grunnleggende strukturell ustabilitet og usikkerhet i organisasjoner (Ladegård, 2010, s.166). Dermed er det et behov for organisasjoner å omstille, forstå samt tilpasse seg hvordan endringer i rammebetingelsene vil påvirke organisasjonen.

Samtidig som man har rammebetingelser som gir muligheter og setter begrensninger for organisasjoner, vil det også være hensiktsmessig å se på hva slags rammebetingelser som er lagt til grunn for at organisasjoner skal lykkes med endring og endringsledelse. Dette vil omfatte ulike krav og betingelser som er essensielt at ledere tar for seg ved endringsprosesser. Vi ønsker å presentere to rammeverk for endringsledelse som vi mener er essensielle for ledere å ta utgangspunkt i både før man velger å gjennomgå endring, og når man har bestemt seg for å starte en endringsprosess.

I artikkelen "Change or die" av Pfeffer og Sutton (2008, s.167), blir det presentert ulike spørsmål som, hvis de vurderes ærlig av ledere, vil føre til bedre utøvelse og beslutningstaking for endringsledere. Formålet er å få endringslederen til å reflektere rundt endringskostnader, valg av metode og ønsket utfall. Dersom slike spørsmål kan besvares til fordel for endringsprosessen vil det være en enklere jobb for endringslederen å gjennomføre endringsprosessen. Noen av spørsmålene til Pfeffer og Sutton lyder som følger:

- Vil endringen gjøre arbeidspraksisen bedre enn hvordan det gjøres i dag i organisasjonen?
- Er endringsprosessen verdt endringskostnadene? Det vil si tid, opplæring og byttekostnader blant annet.
- Sitter organisasjonen og endringslederen på nok ressurser til å gjennomføre endringen?
- Er tidspunktet på endringsprosessen gunstig? Skjer det allerede for mange endringer i dagens praksis, eller er det rom for gjennomføring? Når gevinstene realiseres vil endringen da fortsatt være aktuell og relevant?
- Er prosjektet hensiktsmessig med tanke på opplæring hos de ansatte? Sitter de med nok kunnskap for en vellykket endringsprosess, eller har de muligheten til å tilegne seg kunnskapen underveis? Hvis det er mangel på kompetanse, er det mulig å tilegne seg kunnskapen?
- Vil endringen dekke behovet? Vil den egentlig ha gevinstene vi søker etter, og med hvor stor sikkerhet vet endringslederen at dette er den mest hensiktsmessige løsningen på den eksisterende utfordringen/problemet i organisasjonen.

(Pfeffer & Sutton, 2006, s.167)

Hvis endringslederen har vurdert endringskostnadene opp mot fremtidig nytte og skal iverksette endringsprosessen, vil det i neste steg være essensielt å ta for seg rammeverket presentert av John P. Kotter. Ved å ha en godt planlagt endringsprosess vil man kunne forebygge fallgruver. Derfor har vi valgt å ta i bruk Kotters åtte-trinnsmodell for å vise til hvordan man kan planlegge og gjennomføre en vellykket endring.

## 2.2.2 Kotters åtte-trinnsmodell

Boka "Leading Change" av Kotter gir forslag for hvordan organisasjoner bør gjøre reelle endringer og hvordan de skal forholde seg til dem. Kotter legger frem en åtte-trinnsmodell som en mal på hvordan man som leder kan lykkes med gjennomføring av endring. Kotter (2012, s.16) påpeker at det er nødvendig å ha forståelse for at endringsprosesser er både tid- og ressurskrevende og at endringen vil gå igjennom en rekke faser. I tillegg poengterer han at de som velger å ikke fullføre de ulike stegene i åtte-trinnsmodellen, vil ikke oppnå tilfredsstillende resultater (Kotter, 2012, s.26).

### 1. Skape en følelse av nødvendighet for endring

Det første trinnet handler om å etablere en følelse av nødvendighet for at endringen er avgjørende for videre drift. Kotter (2012, s.38) beskriver hvordan ansatte i bedriften vil ha vanskeligheter for å gjennomgå en endring med mindre det ligger et reelt motiv for dette. I følge Kotters forskning, finner de fleste bedrifter det vanskelig å gjøre særlig framskritt i fase 2-4 med mindre både lederne og ansatte i organisasjonen oppriktig mener at status quo er uønsket. Han viser til at et flertall av ansatte og 75% av ledelsen totalt sett må tro at betydelige endringer er helt avgjørende (Kotter, 2012, s.51). Vellykkede endringsprosesser er kjennetegnet ved at det fra starten av kommuniseres ut til ansatte hvilken posisjon organisasjonen befinner seg i, hvilke teknologiske muligheter de har og hvilken retning de ønsker å strekke seg mot (Kotter, 2012, s.51). En kombinasjon av dette samt en motiverende og fremoverrettet ledelse er viktige faktorer i første fase av åtte-trinnsmodellen.

Noe det er viktig å påpeke er at organisasjoner ofte gjør feilen ved å avslutte arbeidet om å skape nødvendighet for endring for tidlig. Det er essensielt at dette kommuniseres

kontinuerlig gjennom hele endringsprosessen. Ledere kan ha lett for å snakke med andre ledere som forsterker deres rasjonalisering om at "alle ansatte" i organisasjonen er på samme side om at status quo er uønsket. Det er nødvendig å forsikre seg om at hele organisasjonen er med på endringen og at dette er ønskelig fra ansatte i alle nivåer og avdelinger (Kotter, 2012, s.52).

## **2. Etablere en støttende maktkoalisjon**

Ingen enkeltperson er i stand til å påvirke og drive en endringsprosess alene slik som å utvikle visjon, kommunisere den til ansatte, eliminere hindring, generere kortsiktige gevinster osv. (Kotter, 2012, s.54). En sterk og støttende maktkoalisjon vil være svært nødvendig for å lykkes ved endringsprosjekter. Å bygge et team som har samme nivå av tillit og jobber for et felles mål er en viktig del av den tidlige fasen ved endringsprosesser (Kotter, 2012, s.54). Et godt sammensatt team vil ha kapasitet og være i stand til å få nødvendig endring til å skje.

## **3. Utvikle en visjon**

Visjon refererer til et fremtidsbilde med en implisitt eller eksplisitt kommentar om hvorfor folk bør strebe etter å skape den gitte fremtiden (Kotter, 2012, s.71). En visjon vil dermed fungere som en veiviser og motivator til hvordan ansatte bør handle og koordinere handlingene sine for å gjennomføre en endring. Ved store endringsprosesser der mange mennesker er involvert, kan koordineringskostnadene være store. Uten en god visjon og en følelse av retning kan det være lett for at mennesker havner i konflikt. Med en felles visjon kan de jobbe med en viss grad av autonomi og likevel ikke snuble over hverandre (Kotter, 2012, s.72).

## **4. Kommunisere visjon**

En visjon kan tjene noe nytte hvis den blir forstått av noen få mennesker, men den virkelige nytten og hensikten til en visjon skjer når de fleste ansatte har en felles forståelse av dens mål og retning (Kotter, 2012, s.87). Dette trinnet handler altså om å kommunisere visjonen til organisasjonen, der Kotter poengterer at kontinuerlig daglig- og toveis-kommunikasjon er den viktigste faktoren for å oppnå effektivitet og aksept blant de ansatte.

## **5. Fjerne barrierer for å nå visjonen**

Det femte trinnet i Kotters åtte-trinnsmodell har som hensikt å gi individer muligheten til å handle ved å fjerne barrierer. Forskningen til Kotter viser at selv om man har hatt en vellykket og effektiv gjennomføring av trinn 1-4, kan barrierer fortsatt stoppe ansatte fra å skape nødvendighet for endring. "Leading change" viser til flere eksempler på bedrifter som har hatt problemer med at ansatte føler seg maktesløs og i lite stand til å utføre flere av oppgavene endringen fører med seg. Som Kotter selv sa "*Never underestimate the power of the mind to disempower*" (Kotter, 2012, s.110). Derfor fokuserer dette trinnet på hvordan man gjennom fjerning av hindre og kan stryke ansatte slik at de opparbeider selvtillit i jobben de skal utføre. I dette tilfellet kan en hindring være struktur, systemer, negative holdninger osv.

## **6. Synliggjøre kortsiktige resultater**

Digitale endringer tar som oftest mye tid. Ved slike prosesser vil de fleste av oss forvente å se bevis på at innsatsen man legger ned gir resultater. Å drive en slik prosess uten å ha fokus på å synliggjøre kortsiktige resultater vil være risikabelt da man kan miste drivkraften ved prosjektet og ansatte kan velge å utøve motstand mot endringen (Kotter,

2012, s.127). Kortsiktige resultater kan gi en viktig indikasjon på om bedriften går i retning, og det kan virke motiverende for ansatte å se at det er en fremgang i prosessen (Kotter, 2012, s.127). Kortsiktige resultater kan videre brukes til hjelp for å finjustere visjoner og strategier (Kotter, 2012, s.127). I følge Kotter er sannsynligheten for at ansatte ikke lenger ønsker å ta del av endringsprosessen, stor dersom man ikke får se overbevisende resultater innen ett til to år. Hensikten med dette trinnet er dermed å sørge for at synlige resultater gir tilstrekkelig troverdighet til å fortsette endringsprosessen.

### **7. Styrke gevinster og produsere mer endring**

Det viser seg at en av feilene mange organisasjoner gjør er at man etter noen år med hardt endringsarbeid blir man fristet til å "erklære seier" dersom man begynner å se forbedringer (Kotter, 2012, s.139). For at nye endringer skal ta en del av daglig praksis og kulturen kan det ta opptil tre til ti år etter endringsarbeidet. I mellomtiden vil nye tilnærminger være skjøre. Dermed er trinn syv en viktig fase ved gjennomføring av endringsledelse, da flere års endringsarbeid kan være forgjeves hvis man erklærer seier for tidlig (Kotter, 2012, s.150).

### **8. Institusjonalisere nye fremgangsmåter**

Ved organisatoriske endringer skjer det to type endringer; endring av formelle og uformelle elementer (Jacobsen, 2004, s.97). De formelle elementene omhandler strategi, systemer og struktur (tar kort tid å endre), mens de uformelle elementene omhandler kultur og uformelle maktforhold (krever mer tid å endre) (Jacobsen, 2004, s.98). I mange endringsarbeid er ikke kjernen i den gamle kulturen forenlig med den nye visjonen, selv om noen normer vil være det. Utfordringen ligger i hvordan man skal klare å endre organisasjonskulturen som ofte ligger dypt nede i organisasjonen og som for mange er det vanskeligste å gi slipp på. Kotter peker på at forankring av nye normer, holdninger og verdier til en ny organisasjonskultur er essensielt (Kotter, 2012, s.165). Det er nødvendig å fremheve hvordan endringen bidrar positivt til organisasjonen og hvilken merverdi dette vil gi organisasjonen i fremtiden (Kotter, 2012, s.166).

## **2.3 Motstand mot endring**

Grunnelementet i alle organisasjoner er at de først og fremst består av mennesker (Jacobsen, 2018, s.130). For å forstå motstand mot endring og årsaken for den, er det nødvendig å forstå hvordan endring påvirker enkelt individer og sosiale relasjoner i en organisasjon (Jacobsen, 2018, s.130). Sohal og Waddel (1998, s.543) argumenterer ut ifra dette med at motstand mot endring er et komplekst, mangesidig fenomen som er forårsaket av flere menneskelig og sosiale faktorer. Motstand mot endring kan ofte grunne ut i rene interesseforskjeller, men også i mer følelsesmessige forhold, noe som kan påvirke hvordan selve endringsprosessen blir gjennomført (Jacobsen, 2018, s.130).

Motstand mot endringen kan forekomme i variert intensitet. Dermed har Jacobsen identifisert fire ulike nivåer for motstand. Det første nivået «Apati/likegyldighet» representerer en relativt mild form for motstand. Individet har gjerne manglende interesse og har dermed et fravær av både positive og negative følelser knyttet til endringen (Jacobsen, 2018, s.127). Nivå 2 «Passiv motstand» baserer seg på negative oppfatninger og holdninger. Individer ytrer kritiske meninger til poenget med endringen og setter spørsmålsteget til hvorfor endringen gjennomføres (Jacobsen, 2018, s.128). På

nivå 3 «Aktiv motstand» blir motstand synlig i organisasjonen og individer ytrer kraftig kritikk. Dette kan foregå innad i organisasjonen, men òg i fora utenfor organisasjonen, slik som i sosiale medier, TV og radio. Aktiv motstand kan også ta form ved at individer senker arbeidstempo, lar være å samarbeid med andre kolleger, neglisjere arbeidsoppgaver osv. (Jacobsen, 2018, s.128). Det siste nivået «Aggressiv motstand» kan ta form ved at individer aktiv sprer negative rykter og historier. Videre kan nekting av iverksetting av endringstiltak, og voldsomme streiker og aksjoner oppstå (Jacobsen, 2018, s.128).

På grunn av at motstand mot endring omhandler ansattes følelser og respons på endringer i arbeidshverdagen deres, ble fenomenet tidlig identifisert som en kritisk variabel ved IT-implementering (Keen, 1981, s.29). Dermed er det essensielt for endringsledere å tidlig identifisere årsakene til motstand og deretter se på løsninger som reduserer motstanden.

### 2.3.1 Årsaker til motstand

Jacobsen (2018, s.130-138) identifiserer ti ulike faktorer som er kilder til motstand mot endring. Disse tar for seg årsaker til motstand knyttet til enkeltmennesker, sosiale relasjoner, forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.130).

#### 1. Faglig uenighet.

Ved et endringsprosjekt er det nødvendig at man har endringsagenter som jobber for å skape et behov for endring. Da er det essensielt at de formulerer og begrunner hvorfor organisasjonen må omstille og tilpasse seg det omgivelsene krever av dem. Man kan likevel oppleve ansatte i organisasjonen som er faglig uenig i selve endringen (Jacobsen, 2018, s.130). De vil oftest mene at det ikke finnes noen klare objektive begrunnelser for endringen - dette er særlig knyttet til proaktive endringer. En slik reaksjon vil ofte føre til motstand mot endring (Jacobsen, 2018, s.131).

#### 2. Frykt for det ukjente.

Endringer fører til at man som oftest går fra en stabil og sikker tilstand til en tilstand preget av usikkerhet i større eller mindre grad (Jacobsen, 2018, s.131). Når mennesker utsettes for endringer som kan skape usikkerhet for fremtiden, er motstand en vanlig og rasjonell reaksjon for å dempe frykt og misnøye. I organisatorisk sammenheng kan dette trekkes opp mot Maslows behovspyramide og hygienefaktorer i Herzbergs to-faktormodell. Begge presiserer hvordan trygghetsbehov, slik som sikkerhet og beskyttelse, er to viktige faktorer i en organisasjon, og et fravær fra disse vil føre til en frykt for det ukjente (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233, 245). I endrings- og organisatorisk sammenheng er det gjerne snakk om frykt knyttet til ens stilling, arbeidsoppgaver, tap av sosiale bånd og mestring (Jacobsen, 2018, s.132).

#### 3. Tap/gevinst av personlige goder.

Endringer påvirker ofte fordelingen av goder i en organisasjon. Et nytt informasjonssystem kan eksempelvis endre enkeltes arbeidsoppgaver og arbeidshverdag, noe som igjen kan endre den enkeltes mulighet for forfremmelse og/eller lønnsøkning (Jacobsen, 2018, s.133).



#### **4. Tap av identitet.**

Mennesker tilbringer omtrent en tredjedel av hverdagen sin på jobb. Dermed har man lett for å identifisere seg med og knytte følelser til jobben sin (Jacobsen, 2018, s.133). Det fysiske kontoret man jobber på, er ikke bare et sted for å arbeide, men kan også ses på som en slags "hjemstavn". Man skaper seg en identitet knyttet både til oppgavene man gjør og det fysiske miljøet man befinner seg i (Jacobsen, 2018, s.133). Ved endringer av arbeidsprosesser- og oppgaver kan ansatte føle at de mister en del av identiteten sin.

#### **5. Ekstraarbeid.**

Endringer i organisasjoner er ofte svært ressurs- og tidkrevende. Ved endringer knyttet til ny teknologi krever dette ofte en utfasing av tidligere arbeidsoppgaver og "gammel" teknologi, samtidig som man må ha opplæring i nye systemer og få nye arbeidsrutiner. I en slik overgangsperiode, vil man altså måtte jobbe både med det gamle og nye. Dette kan resultere i økt arbeidspress og stress, noe ansatte vil stille seg negativt til (Jacobsen, 2018, s.134). Motstanden vil dermed oppstå på grunn av at man ikke ønsker å ta stilling til flere oppgaver samtidig, og dobbeltarbeidet kan føre til både en psykisk og fysisk påkjenning (Jacobsen, 2018, s.134). I andre tilfeller kan det oppstå motstand knyttet til ekstraarbeid ved investeringer i ny kunnskap. Ny teknologi og arbeidsoppgaver kan kreve former for etterutdanning. Flere vil da måtte gjennomgå en prosess for tilegning av ny kunnskap og opplæring, som kan oppfattes som en ekstra ressursinnsats (Jacobsen, 2018, s.134).

#### **6. Sosiale relasjoner.**

Sosiale relasjoner kan også trekkes opp mot Maslows og Herzberg teorier. Vi mennesker er flokkdyr som er avhengig av tilhørighet og kjærlighet fra mennesker vi omgås oss med. Endringer kan føre til at man blir nødt til å jobbe med nye mennesker og i den sammenheng miste kontakt med tidligere kolleger. Dette kan føre til tap av sosiale relasjoner (Jacobsen, 2018, s.134). Det skal påpekes at effekten av denne årsaken vil avhenge av hvor gode sosiale relasjoner man opprinnelig hadde. For en som opplevde det sosiale miljøet som dårlig, kan det oppstå anledninger til å komme inn i bedre arbeidsfellesskap. Dette kan påvirke individets oppfatning om endringen, da den i et slikt tilfelle førte til positive konsekvenser (Jacobsen, 2018, s.134).

#### **7. Psykologiske kontrakter**

Mennesker som har jobbet et sted over lengre tid, utvikler gjerne personlige, uformelle og uskrevne avtaler mellom individet og organisasjonen. Jacobsen uttrykker dette som psykologiske kontrakter (Jacobsen, 2018, s.135). En slik kontrakt utvikles gjennom en stadig interaksjon mellom mennesker. I interaksjonen utvikles det normer for hvordan man skal forholde seg til kolleger, utføre oppgaver, hvilke beslutninger man kan ta osv. Slike interaksjoner og normer bygges over tid der individer lærer seg til hvordan ting gjøres i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.135). Endringsprosesser kan føre til at man får nye mennesker å arbeide med, men noe som betyr at man må utarbeide nye psykologiske kontrakter. Dette kan for mange føles tungt og kan være en årsak til motstand for endring (Jacobsen, 2018, s.135).

## **8. Endrede maktforhold**

Organisasjoner er som oftest stabilt fordelt i forhold til makt og innflytelse (Jacobsen, 2018, s. 136). Endringer kan føre til reorganisering og endring i det formelle hierarkiet. Dette kan for flere individer oppfattes som en trussel mot deres egen innflytelse (Jacobsen, 2018, s.136). Endringer i arbeidsoppgaver og i fysisk plassering kan påvirke maktfordelingen. Man kan miste kontrollen over oppgavene man skal utføre eller man får et kontor som ligger utenfor informasjonsstrømmen i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.136). Å miste kontroll og makt vil dermed være en sentral årsak til motstand.

## **9. Symbolsk orden**

Årsaken «symbolsk orden» tar for seg et system av symboler. Det tar for seg holdninger om at ting ikke bare er det man ser, det har også et dypere meningsinnhold (Jacobsen, 2018, s.137). Dette kan være knyttet til symboler til hvor en sitter i en organisasjon, hva slags kontor man har, hva slags klær man går med med mer. Disse sier noe om en persons status i en organisasjon (Jacobsen, 2018, s.137). Endringer i organisasjoner kan føre til endringer i den symbolske ordenen, som igjen blir en årsak til motstand.

## **10. Aktører i omgivelsene**

Noen organisatoriske endringer kan gi konsekvenser knyttet til lokalsamfunn. De fleste arbeidstakere og arbeidsgivere har familier i det fysiske området som organisasjonen er lokalisert i (Jacobsen, 2018, s.138). Endringer som fører til fysisk flytting eller nedleggelse av arbeidsplassen kan føre til at ansatte må skifte bosted. Dette vil skape konsekvenser knyttet til familien da eksempelvis ektefellen må finne ny jobb og barna må bytte skole og finne nye venner (Jacobsen, 2018, s.138). I tillegg kan det oppstå motstand knyttet til hva organisasjonen utgjør for resten av lokalsamfunnet. Eksempelvis kan nedleggelse av en lokal produsent av mineralvann oppfattes som om man mister noe som er med på å definere lokalsamfunnet. Dette kan møte kraftige protester fra flere og sterke grupper i samfunnet (Jacobsen, 2018, s.138).

### **2.3.2 Hvordan håndtere motstand**

For å sikre et vellykket endringsprosjekt må endringsledere fordype seg i grunner til brukermotstand, gjenkjenne atferd av motstand og bruke effektive strategier for å lede endringer for forskjellige typer brukere. En komplett forståelse av brukermotstand kan føre til bedre ledelse av implementering og kan sikre gevinstrealisering. Håndtering av motstand har ikke et fasitsvar og avhenger av situasjon, typen motstand og opphav til motstanden. Samtidig har forskere konkludert med spesifikke tiltak og strategier for å veilede håndteringen. Shang har identifisert fire ulike strategier organisasjoner kan ty til. Disse går ut på (1) bruk av formell autoritet som leder, (2) bruke deltagelse for å styre endringsprosessen, (3) bruk av makt og (4) å ha en støttende ledelse.

#### **Bruk av formell autoritet som leder**

Denne strategien fokuserer på bruken av ledermyndighet for å påvirke endring (Shang, 2012, s.913). Lederne informerer de ansatte om endring ved å klart og tydelig beskrive et helhetsbilde av hvordan endringen vil påvirke systemer og arbeidsprosesser og deretter å visuelt vise de ansatte hvordan deres del passer inn i helheten (Shang, 2012,

s.913). Det er nødvendig å ha fokus på opplæring slik at ansatte vet hvordan de skal benytte de nye endringene, samtidig som ledere belønner nytenkning og ideer og som vil forbedre gjennomslaget av endring (Shang, 2012, s.913). Opplæring er en av de mest kritiske suksessfaktorene i en endringsprosess. Samtidig som de ansatte får opplæring er det viktig å presisere og klargjøre de nye arbeidsoppgavene før selve endring skjer (Shang, 2012, s.913).

### **Bruke deltagelse for å styre endringsprosessen**

Denne strategien går ut på å håndtere motstand ved å involvere ansatte i endringsprosessene for å oppmuntre til en følelse av eierskap, gi ansatte informasjon om endringen og skape en åpenhet for toveiskommunikasjon (Shang, 2012, s.913). Det er fokus på å skape en form for tillit i den grad å dele visjoner og gi en nøkkelrolle til en respektert ansatt i utforming eller implementering av en endring. Dette gir rom for et deltagende miljø hvor det er åpenhet for diskusjon, tilbakemeldinger og fellesskap.

### **Bruk av makt**

Bruk av makt fokuserer på at den mest effektive, og minst tidkrevende, strategien for å håndtere ansattes motstand er å påtvinge endringene (Shang, 2012, s.913). Eksempler på bruk av makt kan være å implisitt eller eksplisitt true med tap av jobb og/eller fremmelsesmuligheter for individer som motsetter seg endringene. Faren med bruk av makt for håndtering av motstand er risikoen for økt misnøye (Shang, 2012, s.913).

### **Støttende ledelse**

Denne strategien går ut på å håndtere endringsmotstand ved å fokusere på en støttende ledelse gjennom å tilby informasjon og moralsk støtte. Det er forsket på at opplevd verdi og organisatorisk støtte for endring kan redusere brukermotstanden (Shang, 2012, s.913). For å prøve å redusere motstand og negative følelser fokuserer ledelse på å gi tilstrekkelig ressurser slik som finansielle, fysiske, menneskelige, for å sikre at de ansatte har tilgang på rettidig støtte (Shang, 2012, s.913). Det å fokusere på jobbrådgivning, og å verdsette de ansatte for innsatsen de gjør på jobb, er nyttige taktikker som kan hjelpe ansatte til å tilpasse seg endringene som skjer i organisasjonen (Shang, 2012, s.913).

Det skal presiseres at det ikke finnes én enkelt strategi til å håndtere motstanden til alle typer ansatte. Menneskers reaksjoner på endring vil være forskjellige, dermed må ledere velge ulike strategier blant ulike grupper av ansatte, og forstå årsakene til at disse strategiene er effektive for de ulike gruppene (Shang, 2012, s.913). På generell basis vil et tydelig formål og visjon med endringen appellere til innsats fra ansatte og redusere motstand ved å bygge motivasjon (Kirkhaug, 2017, s.167). Dette vil være relevant uavhengig av hvilken strategi tilnærming som blir fulgt.

### **2.3.3 Den positive motstanden**

Det er viktig å påpeke at all motstand ikke nødvendigvis er negativt. Mye av den motstanden som finner sted, arter seg i form av kritiske innvending mot behovet for endring og om løsningen er den rette (Jacobsen, 2018, s.139). Dermed kan man tenke seg at endringsprosesser bør møte motstand da dette åpner for diskusjoner og debatter om kritisk tenkning til endring. Et grunnleggende trekk ved endring er usikkerhet,

dermed vet man aldri med 100% sikkerhet om endring man gjennomfører vil løse problemet (Jacobsen, 2018, s.139). Hvis man aksepterer at det finnes ulike perspektiver og oppfatninger rundt endringsprosessen åpner man for diskusjon og debatter. Dette kan øke rasjonaliteten i beslutninger da flere perspektiver og alternative blir vurdert før man gjennomfører selve endringer (Jacobsen, 2018, s.139).

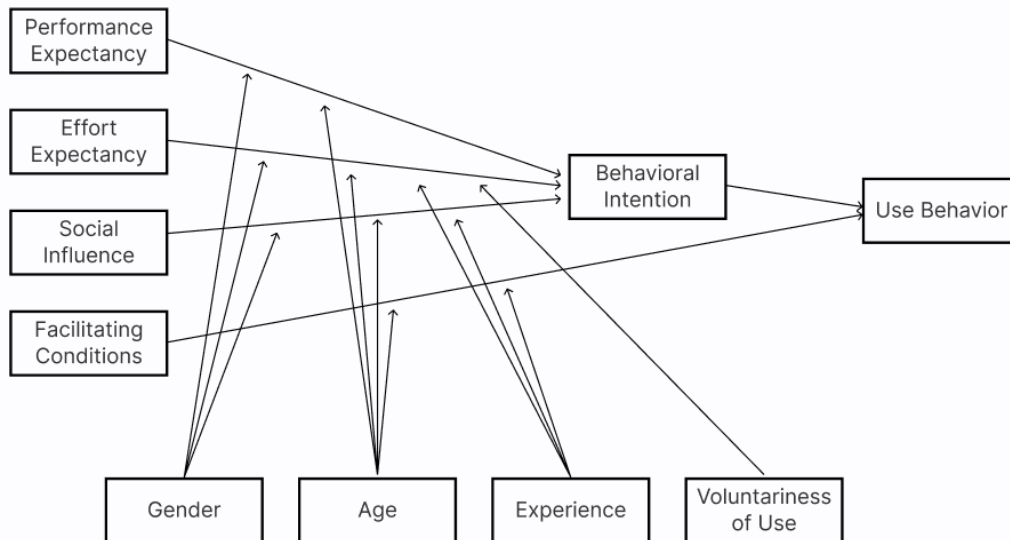
## 2.4 Teknologiakseptanse

Mye av arbeidet med å gjennomføre en organisatorisk endring handler om å få de ansatte til å akseptere endringen. Det er vanskelig å forutsi hvordan medarbeidere vil reagere når det implementeres nye elementer inn i arbeidshverdagens deres. Som nevnt Kapittel 1 Introduksjon, er en årsak til at IT-prosjekter mislykkes på grunn av at menneskene i bedriften ikke godtar endring og deres negative holdninger (Hastie & Wojewoda, 2015). Dermed har det blitt dedikert en god del forskning for å kartlegge hvilke faktorer som står til grunn for at en bruker godtar adopsjon av en ny løsning (Venkatesh et al, 2003, s.426). Begrepet teknologiakseptanse og brukeradopsjon har blitt viktig for å forstå endringsledelse og det har blitt utviklet en rekke modeller som bedrifter og ledere kan bruke for å få forståelse for hvordan de skal forholde seg til de ansatte gjennom en endringsprosess (Venkatesh et al, 2003, s.427). Basisen i slike modeller er å se på de ulike faktorer og predikere hvorvidt en bruker vil ha intensjon om å ta i bruk ny teknologi som vil slå ut i faktisk brukeratferd (Davis & Venkatesh, 1996, s.21).

For å øke sannsynligheten for å lykkes og realisere gevinstene ved et IT-prosjekt, ble teknologiakseptansemodellen Technology Acceptance Model, forkortet TAM, utviklet. TAM fokuserer på at det er to faktorer som avgjør om en digital løsning vil bli akseptert eller ikke av dets potensielle brukere (Davis & Venkatesh, 1996, s.20). Dette er (1) opplevd gevinst/nytte og (2) opplevd kostnader/innsats. Modellen antyder at opplevd gevinst og opplevd kostnader påvirker brukerens holdning til bruk av ny teknologi (Davis & Venkatesh, 1996, s.20).

TAM ble utviklet på 1980-tallet og har siden blitt videreutviklet flere ganger. I 2003 ble det lagt frem et forslag til en revidert og videreutviklet TAM-modell som fokuserte på brukerakseptanse rettet mot teknologi. Ved å ha gjennomgått og hentet ut individuelle styrker fra åtte ulike modeller rettet mot brukeratferd, motivasjon, sosial kognitiv teori, innovasjonsteori osv., utarbeidet de "Unified Theory of Acceptance and Use of Technology", forkortet UTAUT (Venkatesh et al, 2003, s. 447). UTAUT har med formål å hjelpe og kartlegge brukers intensjoner og potensiell brukeratferd innenfor teknologi og IKT (Venkatesh et al, 2003, s.447). Modellen kan brukes som et verktøy for ledere som trenger å vurdere sannsynligheten for å lykkes ved implementering av ny teknologi. I tillegg kan den hjelpe dem med å forstå driverne bak å proaktivt utforme intervensjon rettet mot brukere som kan være mindre tilbøyelig for å ta i bruk nye systemer (Venkatesh et al, 2003, s.447).

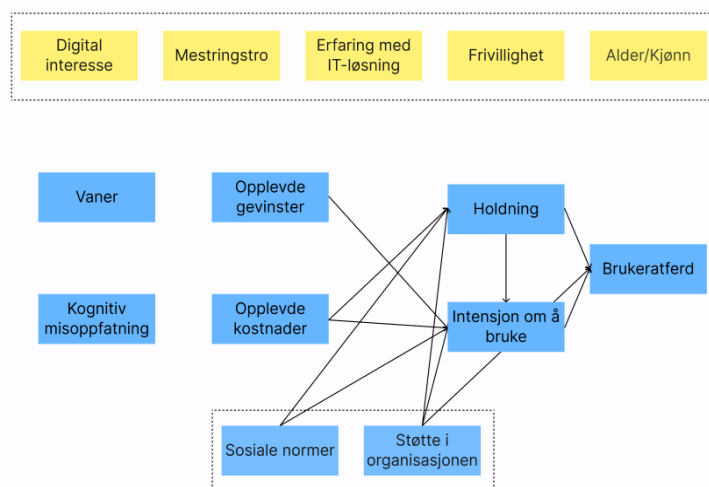
Den originale UTAUT-modellen, vist under i figur 3, baserer seg på åtte ulike faktorer som til sammen vil påvirke intensjonen om å bruke og brukeratferd.



Figur 3 - Unified theory of acceptance and use of technology (Venkatesh et al, 2003, s.447)

I denne bacheloroppgaven vil det bli tatt i bruk en utvidet UTAUT-modell. Denne bruker vi med bakgrunn i at den er i større grad spesifisert og rettet mot teknologi enn den klassiske UTAUT-modell. Modellen er vist i figur 4. Den utvidede modellen baserer seg på flere ulike faktorer med fem modererende variabler; digital interesse, mestringstro, erfaring med IT-løsning, frivillighet og alder/kjønn. Disse variablene (vist i gule bokser) vil som oftest variere fra individ til individ, og vil ha stor påvirkning for utfallet av de underliggende blå boksene.

Den første boksen, digital interesse, tar for seg interessen til brukeren for å ta i bruk digitale løsninger. Neste boks, mestringstro, går ut på i hvilken grad brukeren har tro på at hen vil mestre digitale løsninger. Erfaring med IT-løsning omhandler i hvilken grad brukeren har brukt IT-løsninger tidligere. Videre baserer "Frivillighet" seg på om brukeren frivillig ønsker å ta i bruk digitale løsninger uten ytre påvirkninger fra kolleger eller ledere (Venkatesh et al, 2003, s. 433). Alder er relevant i den grad man er en digital immigrant eller digital innfødt.



Figur 4, Utvidet modell for UTAUT

Graden av de fem modererende variablene vil påvirke de underliggende faktorene. Den første faktoren, vaner, baserer seg på om brukeren vil endre tidligere vaner ved ibruktakelse av et nytt system. Videre er kognitiv misoppfatning menneskets tendens til å gi mer oppmerksomhet til negative momenter enn de positive elementene (Venkatesh et al, 2003, s.470). Dette skjer i størst grad i grupper, hvor gruppen felles utvikler en kognitiv misoppfatning basert på deres syn. Opplevde gevinster handler om gevinstene som er forventet at den nye IT-løsningen skal gi i den arbeidssituasjonen man befinner seg i (Venkatesh et al, 2003, s.448). Opplevde kostnader går ut på hvilke kostnader en bruker forventer at prosjektet vil bære med seg (Venkatesh et al, 2003, s.451). For opplevde kostnader vil vi peke på to typer; irreversible kostnader og overgangskostnader. Irreversible kostnader baserer seg på kostnader som har påløpt og som ikke kan reserveres. Overgangskostnader handler om de ekstra anstrengelsene og tiden det vil ta å sette seg inn i de nye systemene og arbeidsprosessene ved ibruktakelse. Sosiale normer og støtte i organisasjonen baserer seg på en brukers oppfatning av kollektive normer der andres meninger og støtte påvirker brukeren (Venkatesh et al, 2003, s.452).

Ovennevnte faktorer påvirker intensjonen og holdningen til brukeren. Intensjon og holdning vil igjen påvirke brukeradferden som baserer seg på praksis utførelse. Til sammen skaper dette brukerens teknologiakseptanse.

## 3.0 Metode

Metodekapittelet tar for seg redegjørelse av forskningsprosessen og valgene som er tatt underveis. Valgene vi har gjort av metode for å undersøke endringsledelse i Trondheim eiendom vil presenteres gjennom vårt valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt, sammenheng mellom empiri og teori, samt begrunnelse av forskningsdesign og forskningsprosessen. Til slutt skal vi sette fokus på metodekvaliteten og de etiske overveielene ved casestudien.

### 3.1 Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Ved valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt skiller man gjerne mellom en hermeneutisk og en positivistisk tilnærming. Hermeneutikk baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming hvor man går ut ifra at det ikke finnes en objektiv virkelighet, men heller subjektive meninger om virkeligheten (Bush, 2013, s.51). Positivismen derimot baserer seg på at man avdekker en objektiv virkelighet ved bruk av vitenskapelige metoder (Busch, 2013, s.51).

Vi ser hermeneutisk analysemetode som hensiktsmessig for å se på fenomenet endringsledelse da det er et komplekst fagområde. I og med at det er mennesker med ulike oppfatninger som opplever eller utfører endringsledelsen kan man kalle opplevelser og erfaringer subjektive. Dette kommer av fortolkninger reflektert av menneskers holdninger, verdier og perspektiver. I tillegg spiller menneskers erfaringer og tidligere opplevelser en rolle for dagens oppfatning av endringsledelse. Det vil si at menneskers opplevelser og fortolkninger av ledelsesretningen vil forme vår forskning gjennom svarene informantene avgir. Hermeneutikk er hensiktsmessig for disse aspektene da det kan forklares som fortolkningslære hvor helhetsperspektivet i samfunnsmessige og historiske sammenhenger er avgjørende for metoden (Doublet, 1989, s.591). Nyeng påpeker det samme som Doublet, at et hermeneutisk verdensbilde tar for seg ulike menneskers ulike oppfatninger av virkeligheten og fenomener rundt dem (Nyeng, 2004,67). Dermed vil hermeneutisk forskning ta høyde for ulike perspektiver og søke en forståelse fra mennesker som meningsbærere heller enn en sannhet (Nyeng, 2004, s.67).

Grunnen til at vi ikke valgte et positivistisk vitenskapelig utgangspunkt var på bakgrunn av at vi ser på endringsledelse som en teori basert på samfunnsmessige sosiale faktorer og samspill. Dermed argumenterer vi for at et positivistisk utgangspunkt ville blitt for snevert da det ikke vil eksistere et fasitsvar; endringsledelse vil være fortolkninger basert på menneskers oppfatning og holdninger.

Samtidig vil en av svakhetene ved hermeneutisk analysemetode være at kunnskapen ikke vil gjelde for en hel populasjon (Bekkel & Furuberg, 2005, s.60). Utvalgsgruppen vår av informanter vil dermed ikke ha et gjeldende resultat for hele Trondheim eiendom om vi kun skal observere resultatet hermeneutisk. Med hensyn til dette er utvalget av informanter valgt strategisk for å skape et mest mulig representativt bilde.

## 3.2 Forhold mellom empiri og teori

I likhet med valget av vitenskapsteoretisk utgangspunkt finnes det to tilnærminger til forholdet mellom empiri og teori. De to tilnærmingene fremstilles som induktiv og deduktiv metode (Busch, 2013, s.51). Forsker man med en deduktiv tilnærming vil man basere utgangspunktet for forskningen i eksisterende teori eller forskning (Bush, 2013, s.51). Det vil si at eksisterende teorier ligger til grunn når man utvikler hypoteser man setter prøve på. Ved induktiv metode legger man fellestrekk eller mønstre i empirien til grunnlag for hypoteser, begreper eller teorier (Busch, 2013, s.51). Forholdet her blir da fra-empiri-til-teori, mens deduktiv metode får motsatt med fra-teori-til-empiri.

I og med at vi skal forske på endringsledelse fant vi det mest hensiktsmessig å bruke en krysning mellom de to tilnærmingene. Vi ønsker å se mønstre i forskningen vår som gir oss en pekepinn på hvordan endringsledelse fungerer i Trondheim eiendom. Slik starter vi med en induktiv tilnærming. Samtidig baserer intervjuguiden seg på eksisterende teori om endringsledelse og slik benytter vi deduktiv metode. En krysning mellom disse to tilnærmingene blir abduktiv metode. Abduktiv metode baserer seg på induktiv metodes prinsipper, men teori påvirker utarbeidelsen av forskningsprosjektet i forkant av, og underveis, i forskningsprosessen (Tjora, 2017, s.255). Slik tenker vi det er fornuftig å besvare problemstillingen vår da vi søker en innsikt med et bakenforliggende utgangspunkt og slutninger i eksisterende teori.

## 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er "alt" som knytter seg til undersøkelsen der man tar stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannesen, Tufte & Kristoffersen, 2004, s.69).

### 3.3.1 Intensivt design

Forskning kan enten følge et ekstensivt eller intensivt design. Et ekstensivt design baserer seg på at man samler data fra mange kilder, mens ved et intensivt design fokuserer man på å gå i dybden og samler data fra et fåtall kilder (Busch, 2013, s.52). I denne bacheloroppgaven har vi valgt et intensivt design for å få et mest mulig representativt bilde av for hvilke faktorer som er avgjørende for endringsledelse ved innføring av ny teknologi i Trondheim eiendom. Da problemstillingen vår er kompleks og en rekke variabler må kartlegges for å besvare den, vil vi med et intensivt design få en dypere forståelse av teorien i praksis.

Begrunnelsen for ikke å velge ekstensivt design for vår forskningsprosess er at det ville gitt oss et lite nyansert bilde av endringsledelse i Trondheim eiendom. Ekstensivt design gir fordeler i den forstand at man får et bredere bilde da man baserer seg på flere datakilder. Bruk av ekstensivt design gir generelt et mer overordnet svar. For vår problemstilling så vi det som mer fornuftig å fokusere på et fåtall informanter da det gir dypere innsikt for problemstillingen vår.

### 3.3.2 Kvalitative data

Valget mellom kvalitative og kvantitative data som innsamlingsmetode er tett knyttet opp til valget av intensivt design. Kvalitative data egner seg godt sammen med intensivt design, da kvalitative data legger til rette for å gå i dybden for å studere komplekse



problemstillinger. Vi sto ved et valg om å ha både kvalitative og kvantitative data ved å først gjennomføre en spørreundersøkelse, og deretter gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Vi innså at denne kombinasjonen av disse datainnsamlingsmetodene ville bli tidkrevende og omfattende for vår bacheloroppgave. Videre besluttet vi at kvantitative data alene hadde gitt oss et ensformig bilde av betydningen for endringsledelse i Trondheim eiendom. Valget falt derfor på kvalitative data, innsamlet gjennom semistrukturerte intervjuer med et utvalg informanter.

### 3.3.3 Tidsperspektiv

For gjennomførelsen av metoden tydde vi til en tverrsnittsundersøkelse med et innsamlingspunkt. Den kvalitative undersøkelsen strakk seg over fire uker, hvor hver informant ble intervjuet én gang. En tverrsnittsundersøkelse kjennetegnes ved at man samler inn data på ett tidspunkt for å skape et øyeblikksbilde av det man undersøker (Busch, 2013, s.54). Vi ble nødt til å velge et slikt tidsperspektiv da oppgaven vår er disponert for 20 uker. Ulempen dette bringer er at det kan gi oss et begrenset og lite nyansert bilde av endringer over tid. Da vi undersøker endringsprosesser og endringsledelse ville det vært hensiktsmessig og fulgt Trondheim eiendom over en lengre tidsperiode. Vi kunne da undersøkt og analysert nærmere hvordan utøvelsen av endringsledelse vil påvirke sluttresultatet og graden av vellykkede endringsprosjekter.

For å dempe denne utfordringen, og skape et representativt innsyn i viktighetsgraden av endringsledelse i Trondheim eiendom, brukte vi tid på utforming av intervjuguiden. Intervjuguiden la grunnlaget for de semistrukturerte intervjuene og en systematisk utforming ville dessuten gjøre etterarbeidet med sammenligningen enklere. Intervjuet fokuserte på både tidligere praksis, dagens situasjon og fremtidig situasjon for å skape et så overordnet bilde av Trondheim eiendom tross vårt tidsperspektiv.

### 3.3.4 Hoveddesign

Hoveddesign representerer en bestemt kobling av ulike vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer (Busch, 2013, s.54). Busch peker på flere ulike former for hoveddesign, men vi vil bare ta for oss casestudier da det er mest relevant for vår oppgave.

Kjennetegnet ved *casestudier* er at fenomenet man studerer, er sterkt knyttet til konteksten (Busch, 2013, s.56). Hoveddesignet er relevant for studier som forsker på fenomener i organisasjoner. Ordet case betyr tilfelle, og forskning går derfor ut på å studere i detalj et tilfelle for å kunne formulere problemstillinger for videre undersøkelse (Wæhle, Dahlum & Grønmo, 2020). Ved slike studier er undersøkelsene man gjennomfører målrettet og basert på et teoretisk utgangspunkt (Busch, 2013, s.56). Utfordringen knyttet til casestudie er at funnene ikke nødvendigvis er representativt og overensstemmende for hele grupper i og med at man kun har sett på forhold for en enhet (Wæhle, Dahlum & Grønmo, 2020).

Vår oppgave er avgrenset til en enhet i Trondheim eiendom. Videre forsker vi med et teoretisk utgangspunkt om endringsledelse. Intervjuguiden ble utarbeidet i tråd med bakenforliggende teori, og selv om det ble jobbet abduktivt og med et hermeneutisk grunnsyn ønsket vi se på menneskers perspektiver og oppfatninger innenfor teorigrunnlaget. Dermed falt valget naturlig på casestudier som hoveddesign.

## 3.4 Forskningsprosessen

I dette delkapittelet vil vi ta for oss utvalgsstrategien vår, metoden for datainnsamling og analyse av innsamlet data. Her vil vi beskrive hvordan vi rekrutterte informanter, hvordan vi gjennomførte intervjuene og fremgangsmåten for analysen av datamaterialet.

### 3.4.1 Utvalgsstrategi

Som pekt på i delkapittel 3.1 Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt var utvalgsstrategien vår viktig for å skape et så representativt bilde av enheten som mulig. Dermed er utvalget av informanter valgt med omhu.

Vårt avgrensede utvalg besto av seks ansatte i bedriften. Disse kom vi i kontakt med enten gjennom vår kontaktperson i Trondheim eiendom eller gjennom anbefalinger fra tidligere intervjuede informanter. En slik tilnærming kalles snøballmetoden og baserer seg på å rekruttere gjennom anbefalinger, perspektiver, erfaringer osv. om temaet som er interessant å undersøke (Johannessen et al., 2004, s.105). Anbefalingene kan være enten fra tidligere informanter eller ansatte som mener den anbefalte har kunnskap. Vi brukte snøballmetoden som strategiske utvalgsmetode da vi ikke hadde særlig bakenforliggende kjennskap til Trondheim eiendoms ansatte.

Utvalgsstrategien var effektiv til en viss grad. Den var effektiv i den forstand at etter intervju fikk vi en ny ansatt anbefalt av informant. Dette førte til at vi fikk forespurt en ny informant direkte etter gjennomført intervju. Ulempen dette påførte var at vi ble hemmet av svartiden mellom forespørselen og svaret til den anbefalte ansatte. På den måten var strategien tidkrevende. Dessuten var det ganger hvor informanten vi snakket med ikke hadde noen anbefalinger. Dermed måtte vi ty til kontaktpersonen vår i Trondheim eiendom for å få hen til å anbefale nye informanter.

I utgangspunktet siktet vi på å intervjuer åtte informanter. Det var ønskelig at informantene skulle være fra alle de fire avdelinger i Trondheim eiendom, i tillegg til variasjon av stillingsrolle, bakgrunn og år ansatt i enheten. Tanken om variasjon var for å skape et helhetlig representativt bilde av hele enheten. Dette for å styrke reliabiliteten til studien gjennom å unngå en skjevfordeling i svarene. En av utfordringene vi møtte på underveis var avslag på forespørslene. Disse avslagene kom fra ansatte som ikke følte intervjuet var relevant for dem, eller tenkte de ikke hadde noe å bidra med. I tillegg hadde vi utfordringer med mangel på svar på utsendte forespørslene om deltakelse, og informanter som trakk seg i siste øyeblikk fra intervjuet.

På bakgrunn av utfordringene og tidspress endte vi på seks informanter. Dette gir oss et relativt lite datagrunnlag for å kunne trekke konklusjoner gjeldende for 620 ansatte. De seks informantene i utvalgsgruppen begrenser også mangfoldet i representasjon fra de 40 ulike nasjonalitetene i bedriften. Slik kan vi potensielt overse ulike oppfatninger basert på snevert datagrunnlag. En annen svakhet ved den begrensede utvalgsgruppen var at sterke utsagn ble pregende for resultatene. I tilfellene hvor en informant hadde sterke meninger eller uttalelser var det vanskelig å skille om dette var representativt for en gruppe, eller kun informantens som enkeltperson. Informantenes personlige meninger og refleksjoner påvirker dermed vårt totale bilde på enheten. Ved motsetninger ble slutningene i størst mulig grad drøftet, eventuelt basert på flertallets oppfatning.

Informantene representerer ulike stillingsposisjoner i hierarkiet, ulike bakgrunner og ulike ansettelsestider i enheten. I tabellen under vises hvilke informanter som tilhører gruppen ledere eller mellomledere, og hvem som tilhører gruppen medarbeidere. Med medarbeidere henviser vi til ansatte som har stillinger med lavere stillingsgrad enn ledere og mellomledere. Grupperingen så vi som hensiktsmessig basert på mønstrene vi fant i resultatene.

<b>Ledere og mellomledere</b>	<b>Medarbeidere</b>
Informant 1	Informant 3
Informant 2	Informant 5
Informant 4	Informant 6

*Tabell 1 - Gruppering av utvalgte informanter*

### 3.4.2 Datainnsamling

Videre skal vi se på hvordan datainnsamlingen ble gjennomført og beskrive praktiske aspekter ved valget.

Valget av datainnsamlingsmetode falt på semistrukturerte intervjuer, da de dominerende forholdene for endringsledelsen ikke var gitt i forkant. I etterkant av de første møtene med vår kontaktperson i Trondheim eiendom opplevde vi at vi ikke fikk et tilstrekkelig nok bilde av endringsledelse i enheten til å utvikle fastsatte spørsmål. Slik ville det vært et usikkerhetsmoment ved utarbeidelsen av en spørreundersøkelse gjennom hvilken informasjon som ville vært relevant å spørre etter. Endringsledelse utføres av mennesker og direkte kommunikasjon var derfor sentralt for å skape forståelse, få avdekket erfaringer og avklare ulike oppfatninger på tvers av enheten. Denne forståelsen ga utgangspunktet for behovet for kvalitative data i sammenheng med vårt hermeneutiske vitenskapelige utgangspunkt. Gjennom utformingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuer spilte det abduktive metodevalget vårt inn. Vi baserte relevante oppfølgingsspørsmål på den informasjonen vi fikk underveis, og jobbet kontinuerlig med forholdet mellom empiri og teori. Gjennom refleksjoner fra informantene fikk vi gode innspill, mer dybdeforståelse og føringer for hvordan enheten forholdt seg til endringsledelse i praksis og i teorien. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen og teorien vi fant hensiktsmessig for problemstillingen.

Informantene fikk tilsendt intervjuguiden og informasjon om prosjektet i forkant av gjennomføringen av intervjuet. Dette hadde som hensikt å informere informantene om hva vi skulle snakke om. Dessuten forebygget dette at det ble avsporinger med informasjon irrelevant for casestudien. Ulempen dette medførte var graden av forhåndsdefinerte svar. Da informantene fikk spørsmålene på forhånd kunne de forberede svarene. Dette kan være en svakhet ved at informantene planlegger hva som er forventet av dem å svare, heller enn å svare det første de kommer på. Likevel vurderte vi denne svakheten opp mot muligheten for refleksjon og gjennomtenkte svar som kunne få frem flere perspektiver enn hva de ville kommet på i øyeblikket. Det

varierte i hvilken grad informantene hadde sett på informasjonen som ble gitt på forhånd og forberedt seg.

Spørsmålene i intervjuguiden ble sortert etter kategorier. Kategoriene var basert på temaene i Kapittel 2.0 Teori og var: nåværende situasjon av teknologi i Trondheim eiendom, ledelse og styring, endringsledelse, motstand og teknologiakseptanse. Til slutt avsluttet vi intervjuet med et åpent spørsmål om informanten ønsket å tilføye noe mer i relasjon til temaene. Spørsmålene var i hovedsak åpne spørsmål for å få flest mulig aspekter og refleksjoner. Det var i tillegg en rekke oppfølgingsspørsmål som ble brukt for å grave dypere i informasjonen. Noen spørsmål baserte seg på et ja/nei svar med oppfølgingsspørsmål om begrunnelse.

Intervjuene ble gjennomført over Teams, i samsvar med retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Digital gjennomføring ble gjort på grunn av koronasituasjonen. Vi foretrakk å gjennomføre med video og ikke over telefon for å ha en rikest mulig kommunikasjon og føre en best mulig samtale med informantene. Teams ga oss muligheten til å ta opptak for å transkribere møtene i etterkant. Dette ga oss muligheten til en mer aktiv deltakelse i intervjuene. Vi opplevde denne metoden som positiv for intervjuenes gjennomførelse da vi fikk vist stor interesse for hva som ble fortalt og samtidig sikre at ingen informasjon gikk tapt, feiltolket eller ble misforstått.

### 3.4.3 Analyse av innsamlet data

Vi benyttet tematisk analyse for forskningsprosessen vår. Dette har vi gjort gjennom å identifisere, analysere og rapportere temaer i forskningsprosjektet vårt (Braun & Clarke, 2006, s.79). Som nevnt baserte vi intervjuguiden på et teorigrunnlag som vi videre benyttet for å tematisk strukturere oppgaven vår. Strukturen dannet grunnlaget for sorteringen av resultater og videre analysen. Teorien er frekvent brukt for å trekke resultatene opp mot den, som å sette utsagn fra informantene i kobling med teoretisk fagstoff om endringsledelse. Det skal likevel nevnes at vi ikke slavisk fulgte trinnene for tematisk analyse presentert av Braun og Clarke (2006, s.87), da vi brukte metoden mer ubevisst enn bevisst.

Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert. Dette ble videre brukt til å klassifisere informasjonen og redusere omfanget av dataene. Vi hadde som sagt gjort opptak av intervjuene som ga oss muligheten til å transkribere dem ordrett i etterkant. Dette ga oss også muligheten til å gå tilbake til intervjuene i etterkant å sammenligne dem opp mot hverandre. Utarbeidelsen av intervjuguiden og gjennomførelsen av intervjuene opp mot denne ga oss fordelene av forenkling i prosessen med sammenligning. Det at intervjuene hadde samme oppbygning og samme spørsmål forenklet arbeidet med å finne likheter og forskjeller i etterkant. Gjennom prosessen med å transkribere fikk vi et overordnet bilde over hva essensen i dataene fra informantene dreide seg om og hva som ville vært relevant for videre analyser.

Prosessen med analysering baserte seg på sammenligning av svarene fra de overordnede temaene i intervjuguiden. Vi tok for oss et og et tema og bygde opp kapittel 4.0 Resultat på samme måte som intervjuguiden og kapittel 2.0 Teori. Dette ble gjort for å skape konsistens, men og for å forenkle og sortere vårt arbeid.

Da vi analyserte resultatene ønsket vi beholde svarene så ordrett som mulig, og jobbet aktivt med å skille våre egne tolkninger fra formuleringene til informantene. Derfor har vi i liten grad redigert opplysningene til informantene og heller kuttet setninger og markert det med tegnet [...] i kapittel 4.0 Resultat. I tillegg svarte ikke alle informantene dekkende på alle spørsmål. Grunnen til dette var da informantene følte spørsmålene ikke angikk dem og/eller begrepene og relevansene var ukjent. Disse manglene så vi bort ifra da vi analyserte dataene, eventuelt pekte på at informantene ikke hadde noe forhold til begrepene. En svakhet ved oppgaven er at enkelte temaer mangler ønsket mengde data fra informantene, da vi ikke fikk mengden svar vi ønsket på områdene.

## 3.5 Metodekvalitet

Vi vil i dette delkapittelet gjøre rede for kvaliteten ved metoden for vårt casestudie. Vi har valgt å dele inn metodekvaliteten inn i delkapitlene: reliabilitet (pålitelighet), validitet (troverdighet), overførbarhet og overensstemmelse. Dette baserer seg på oppbyggingen i boken "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode" (Johannesen et al., 2004, s.194). Begrunnelsen for utgangspunktet i disse begrepene er basert på Guba (1985) og Lincoln (1989) sine perspektiver om at kvalitative undersøkelser har behov for en annen vurderingsform enn kvantitative når det gjelder evaluering av kvalitet (Johannesen et al., 2004, s.194).

### 3.5.1 Reliabilitet (Pålitelighet)

Reliabilitet forteller oss i hvilken grad resultatene er pålitelige og etterprøvbare (Johannesen et al., 2004, s.194). Forskning skal, ved høy grad av reliabilitet, gi samme resultater hver gang (Halvorsen, 2008, s.72). Dette kan være utfordrende for semistrukturerte intervjuer da mennesker sjeldent formulerer seg på eksakt samme måte. Samfunnet er dynamisk og dermed kan menneskers forhold til endringsledelse endres basert på ulik oppfatning og forståelse. Slik vil en nødvendigvis ikke få like resultater dersom man intervjuer samme informant på ulike tidspunkt. I tillegg vil forskjellig vinkling på spørsmålene gi ulikt resultat. Likevel vil vi argumentere for at man ikke har lav reliabilitet basert av metodevalg for gjennomførelse. Selv om man ikke får eksakt samme resultat ved gjentakelse av casestudie, vil man sannsynligvis få et relativt likt resultat da man i intervjuer, gjennom rik kommunikasjon, fanger opp ulike aspekter og innfallsvinkler som til sammen resulterer i svar som er tilnærmet likt utgangspunktet.

Tolkningen av datamaterialet man samler inn påvirker også reliabiliteten. Andre forskere vil sitte med andre forkunnskaper og erfaringer enn oss, og dermed få en annen oppfatning av datamaterialet. Man strekker seg etter å være så objektiv som mulig, men det er svært utfordrende å være totalt nøytral (Nyeng, 2004, s.67). Derfor vil gjennomføringen av intervjuer og bruken av menneskelige oppfatninger svekke reliabiliteten til dataene, men og objektiviteten av oss som forskere. På den andre siden, ved å utforme intervjuguiden med oppfølgingsspørsmål la vi et grunnlag for repetisjon av metoden. Dette styrker reliabiliteten til forskningsmetoden. Intervjuguiden ville fungert som en mal for etterprøvbarehet. Dessuten fikk alle informantene tilsendt intervjuguiden i forkant, de fikk samme informasjon før intervjuene, intervjuene ble alle gjennomført alene på Teams og i et tidsrom de selv fikk bestemme. Slik ville ikke faktorer som medarbeideres holdninger, andre deltakere eller ugunstig tidspunkt påvirke enkelte

deltakere. Teams, og deres opptaksfunksjon, gjorde dessuten at transkriberingen av intervjuene inneholdt få avvik fra hva som ble sagt i intervjuene, i og med at vi hadde muligheten til å høre på intervjuene i etterkant, noe som bidrar til standardiseringen.

Gjennom utformingen av spørsmål til intervjuguiden støtte vi på utfordringer med hvordan vi skulle ordlegge oss. Valg av ordlegging påvirker svarene til informantene gjennom eksempelvis hvordan de tror vi forventer de skal svare. Diktatoriske ord styrte vi unna da de kunne påvirke svarene i retning av at informantene ikke ønsker fremstille enheten negativt. Mennesker påvirker reliabiliteten også gjennom hvordan de tror organisasjonen forventer de skal svare og hvordan de ønsker å fremstå. Vår styrke er her at vi kun intervjuet mennesker fra Trondheim eiendom, og slik vil ikke ulike organisasjonskulturer spille inn. Derimot er organisasjonskultur et sosial konstruert fenomen og oppleves igjen ulikt av alle mennesker.

Det å benytte seg av snøballmetoden medfører noen svakheter for oppgavens resultat. Utvalgsstrategien er hensiktsmessig for å komme i kontakt med interessante informanter, men utfordringene ligger i anonymisering og utvalg på bakgrunn av deres interesseområder. Det at informantene vet seg imellom hvem som er anbefalt videre gjør dem ikke totalt anonyme overfor hverandre, og spesielt ikke ved et utvalg på seks informanter. Dessuten er tunnelsyn gjennom snøballmetoden relevant gjennom at informanter kan anbefale nye informanter som deler samme syn som seg selv. Slik får man et ensfarget bilde av situasjonen, og en gjentakende casestudie kan dermed få et helt annet resultat avhengig av hvilke mennesker man kommer i kontakt med i første omgang.

### 3.5.2 Validitet (Troverdighet)

Validitet omhandler hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt undersøke (Johannesen et al., 2004, s.195). Med andre ord om dataen man har samlet er relevante for og besvarer problemstillingen. For å sikre validitet sørget vi for å basere spørsmålene våre på teorigrunnlaget, slik at problemstillingen og tema for oppgaven var hovedfokuset i casestudien. Likevel kan det oppstå både feilkilder og mistolkninger som påvirker validiteten ved forskningsmetoden.

Typiske feilkilder er upresis formulering av spørsmål, eller mistolkning av spørsmålene fra informantenes side. I slike tilfeller er det viktig at vi som intervjuere følger dette opp og omformulerer oss slik at vi får svar som er relevante for oppgaven. Videre kan det oppstå situasjoner der informantene ikke er kjent med begreper som ble lagt frem. Dette kan resultere i svar som er avvikende. Som nevnt i reliabilitet er en svakhet at vi har ingen oversikt over om informantene våre svarte det de trodde det var forventet av dem å svare. For validitet svekker dette relevansen dersom de har svart det de tror er relevant for oss, men som ikke stemmer overens med deres praksis. Dette vil altså føre til at våre resultater avviker fra eksisterende praksis. Slike feil trenger ikke direkte gjøre datainnsamlingen svakere, men kan gi skjevheter. Disse skjevhetene påvirker validiteten til resultatene negativt.

Fordelen ved at vi har semistrukturerte intervjuer er at det er enklere å få oppklart slike uklarheter enn ved kvantitative metoder. Semistrukturerte intervjuer gir mulighet for å oppklare misforståelse underveis i intervjuene i og med at rik kommunikasjon benyttes.

Det at vi undersøker endringsledelse og benytter begreper som digitalisering kan gi oss utfordringer da begrepene har et stort nedslagsfelt. Informantene som ble plukket ut hadde ikke deltatt i et og samme endringsprosjekt. Slik fikk vi et mer overordnet syn på endringer, ikke ulike vinklinger på et og samme prosjekt. Å ha flere vinklinger på et prosjekt hadde gjort det enklere å sammenligne oppfatningene og opplevelsene. Det å ha en mer generell tilnærming til endringsledelse som helhet for enheten gir en mer overordnet forståelse. Dette gjør det videre vanskeligere å gjenta å casestudien i etterkant for å få samme resultater fordi det favner så bredt og overordnet. Derimot samler det inn data mer overordnet som er hensiktsmessig for vår problemstilling som ønsker få et inntrykk av hele enheten ikke et spesifikt prosjekt.

Informantene ble spurt om generelle digitale systemer, ikke et spesifikt og de har derfor svart på bakgrunn av ulike digitale løsninger som de bruker i sin hverdag. Bakgrunnen for besvarelsen avhenger da fra informant til informant. Slik kan enkelte bruke godt utviklede systemer, mens andre svarer på bakgrunn av tungvinte trege teknologiske løsninger. Dette kan være en svakhet ved vår oppgave da det er vanskeligere å skille hvordan menneskers tidligere erfaringer og opplevelser påvirker teknologiakseptansen. Dette hadde vært enklere å gjøre hvis alle hadde tilgang på den samme teknologien og ressursene knyttet til systemene. Derimot er det å generalisere fornuftig med tanke på at vi ønsker å dekke Trondheim eiendoms praksis, og da benyttes ulike teknologier for ulike formål.

### 3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om våre resultater er relevante for andre organisasjoner (Johannesen et al., 2004, s.196). I og med at vi undersøkte en enhet i Trondheim kommune kan man peke på at deler av organisasjonskulturen og praksisen går på tvers av hele kommunen. Slik vil våre resultater, selv om det dreier seg om enheten Trondheim eiendom, være relevant for andre enheter i kommunen, samt andre kommuner. Naturligvis vil ikke alle aspekter kunne kopieres direkte da det er individuelle praksiser ved de ulike enhetene, men på generell basis er endringsledelse et tema som angår omtrent alle organisasjoner uavhengig av praksis. Til grads blir resultatene våre situasjonsbestemt for størrelsen på endringsprosjektene, og stillingene til informantene våre påvirker resultatene. Dermed vil vårt resultat være nødvendig å evalueres av de ulike enhetene som ser det hensiktsmessig med innsikt i endringsledelse.

Likevel skal det presiseres at problemstillingen og informantene representerer Trondheim eiendom og er derfor i størst grad relevant for kun denne enheten. Informantene svarer kun basert på deres enhet og man får derfor en casestudie som ikke direkte kan kopieres til andre enheter og organisasjoner for videre forskning. Mønstre fra resultatene vil likevel kunne være relevant for organisasjoner i samme omstillingsfase som Trondheim eiendom. De er en offentlig eid enhet, og mønstre i resultatene vil dermed kunne være relevante på tvers av kommunegrensene til Trondheim. Spesifikke utfordringer og/eller områder kan dessuten være relevant for andre offentlige organisasjoner, men også private bedrifter.

### 3.5.4 Overensstemmelse

Overensstemmelse handler om det eksisterer en sammenheng mellom hva man forsker på og hvordan man forsker på det (Johannesen et al., 2004, s.197). I denne oppgaven

opplever vi overensstemmelse i forskningen og teorigrunnlaget vårt. Dette er basert på teorien som ble lagt til grunn stemte overens med hva vi fikk bekreftet i intervjuene. Teorien var utarbeidet på abduktiv metode og vi jobbet aktivt mellom teori og empiri for å avdekke relevansen av de ulike temaene. Vi fikk inn flere aspekter fra empirien som vi ble gjort observante på var relevant for teorien. Motsatt ble intervjuguiden utarbeidet på bakgrunn av teorigrunnlaget og vi opplevde svært få overraskelser gjennom intervjuprosessen, ei heller bekreftelser.

Utvalgsstrategien var hensiktsmessig for et dekkende resultat i datainnsamlingen. Informantene ble plukket ut med omhu i om de hadde en grad av påvirkning på problemstillingen vår, og for å skape et helhetlig bilde av enheten. Vår oppgave tar for seg Trondheim eiendom som enhet, og for å skape overensstemmelse med utvalget forsøkte vi velge informanter fra hele enheten med ulik bakgrunn. Dette så vi på som et mest mulig representativt utvalg.

Det å være to stykker i casestudien har vært positivt for subjektiviteten. Muligheten til å diskutere og reflektere rundt informantenes svar gjorde oss observante på egne tolkninger og subjektiviteten i oppgaven.

Etter første intervju opplevde vi behov for presisering og avgrensninger av hvilken informasjon som var relevant og interessant for oss. Selv om det er mange spennende aspekter ved Trondheim eiendom, ble vi nødt til å gjøre dette på grunn av tidspress og rammene for forskningen vår. Slik presiserte vi tydelige på forhånd og i gjennomførelsen av de etterfølgende intervjuene hva formålet med intervjuene var, og hvilken informasjon vi hadde interesse av. Dette opplevde vi styrket overensstemmelsen i gjennomføringen av intervjuene som gjorde resultatene enklere å sammenligne i etterkant.

### 3.6 Ethiske overveielser

For å ivareta personvern til respondentene i Trondheim eiendom har vi måttet ta etiske overveielser i betraktning. Det var viktig for oss at informantene, som delte både erfaringer og personlige meninger om endringsledelse, følte seg sikre og trygge på at informasjonen de oppga ble anonymisert. Før vi gjennomførte intervjuene sendte vi ut et samtykkeskjema utarbeidet på bakgrunn av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Samtykkeskjemaet informerte først og fremst om formålet med oppgaven vår og forklarte videre hva det innebar som informant å delta i undersøkelsen. Videre ble det presentert hvordan oppbevaring og bruk av opplysningene ble behandlet og hvilke rettigheter informantene hadde. Disse rettighetene innebar blant annet innsyn i opplysninger og mulighet for å trekke seg underveis i prosjektet.

Ivaretagelsen av opplysninger og informasjon fra informantene har foregått i en mappe kun vi som oppgaveskrivere hadde tilgang til. Ved oppgavens slutt ble dataene slettet umiddelbart i henhold til samtykkeskjemaet.

En utfordring som oppsto underveis i oppgaven var anonymisering i forbindelse med kapittel 4.0 Resultat. Under intervjuene var det flere av informantene som ga opplysninger som avslørte deres anonymitet i form av stilling, avdeling eller prosjekter. I et lite utvalg med seks informanter er det vanskeligere å anonymisere informantene enn i et større utvalg. Vi så oss dermed nødt til å gjøre endringer i sitatene for å bevare deres



anonymitet. Disse endringene var ikke inngripende, og konsistensen i utsagnene ble fortsatt ivaretatt.

## 4.0 Resultat

Dette kapittelet presenterer resultatene fra datainnsamling som ble beskrevet i kapittel 3.0 Metode. Funnene blir presentert i henhold til strukturen til intervjuguiden. I dette kapittelet vil vi først presentere funnene knyttet til nåværende situasjon, for så å ta for oss ledelse, endringsledelse og motstand. Avslutningsvis presenterer vi funnene knyttet til teknologiakseptanse.

### 4.1 Nåværende situasjon

Følgende delkapittel presenterer funn knyttet til Trondheim eiendoms nåværende situasjon med ibruktakelse av teknologi. Hensikten er å få innsyn i hvilken grad teknologi anvendes i dag, og hvilke holdninger og forventninger de har til teknologi i fremtiden. Dette er ønsket at gir oss innblikk i hvordan ansatte potensielt vil forholde seg til fremtidige endringsprosjekter.

Det var store variasjoner i hvilken grad teknologi ble anvendt, avhengig av hvilken stilling informantene hadde. Vi bemerket oss at lederne var svært opptatt å dra nytte av teknologi i arbeidet sitt og bruke det så mye som mulig.

*"Jeg har som prinsipp at jeg har alt digitalt. Jeg er imot å ta i bruk papir og analoge verktøy for å utføre arbeidsoppgavene mine". - Informant 2*

*"Vi er opptatt av å følge med i tiden og den teknologiske hverdagen, og dermed er jeg opptatt sette et bilde på hvordan vi vil at det skal være i organisasjonen. Derav bruker jeg minst mulig analogt slik som papir, og bruker så mye som mulig digitalt" - Informant 4*

4

Medarbeiderne i enheten beskrev en hverdag der de tok i bruk i teknologi til en viss grad. Det kom frem hvordan holdningene deres til teknologi skilte seg fra lederne.

*"Jeg, og ansatte på min avdeling, er ikke avhengig av teknologi for å gjøre mine arbeidsoppgaver, dermed har flere lett for å ikke bruke den teknologien vi egentlig er pålagt til å bruke [...]. Vi har en stasjonær PC som fire av oss deler på, som vi skal bruke for å sjekke mail, føre egenmelding osv., men jeg merker at det er flere som ikke gjør dette, da denne dette blir en slags tidstyv i arbeidshverdagen vår". - Informant 3*

Informant 3 forteller videre hvordan det i hen sin avdeling fortsatt blir tatt i bruk en del analoge verktøy, slik som papir og permer for å ha oversikt over arbeidsoppgaver og rutiner. Hen legger frem at det har blitt prøvd ut ulike IT-løsninger som pilotprosjekter for å teste ut løsninger til hvordan arbeidsrutinene på avdelingen kan bli mer effektive. Videre forteller informant 3 om et prosjekt ledelsen ville prøve ut for noen år tilbake, men som ble avlagt relativt fort da det ikke møtte ansattes behov. Hen fremlegger om hvordan det er ønskelig med et digitalt system som kan forenkle og effektivisere arbeidshverdagen deres, men det presiseres hvordan dette bare er ønskelig hvis de får nytte av det.

Informant 6 forteller om en lignende situasjon som informant 3. Begge viser til at de er positive til digitalisering, men at det er viktig for dem at et potensielt digitaliseringsprosjekt faktisk har til hensikt å gjøre hverdagen deres enklere og mer effektiv. Det presiseres hvordan de håper endringer ikke blir gjennomført kun for endringens skyld, men heller noe som gir dem merverdi. Begge viser til at slik situasjonen er i dag er det for lett å legge fra seg alt som har med teknologi og digitalisering å gjøre.

## 4.2 Ledelse

I dette delkapittelet vil vi presentere funn knyttet til arbeidsgiverpolitikken, godt lederskap, styring samt forholdet mellom ledelse og styring.

### 4.2.1 Arbeidsgiverpolitikken

Alle informantene oppgir at de enten har et bevisst eller ubevisst forhold til arbeidsgiverpolitikken. Et flertall av informantene presiserer hvordan verdiene og kjennetegnene i arbeidsgiverpolitikken er representative for arbeidshverdagen deres.

*"Jeg vil si at det som står i arbeidsgiverpolitikken er det Trondheim eiendom er bygd på, og de følger dette hver dag. Arbeidsgiverpolitikken kjennetegner hvordan Trondheim eiendom jobber". - Informant 1*

Informant 4 trakk frem verdiene som står i senter i kommunen: åpen, modig og kompetent. Det kommer frem hvordan disse anvendes som en del av ledelsen for å veilede de ansatte i både i daglig praksis og endringsprosjekter. Åpen, modig og kompetent legger til rette for normer som ledelsen ønsker skal være representative for Trondheim eiendom.

Vi legger merke til at anvendelsen av arbeidsgiverpolitikken avhenger av stillingen til informanten. Informant 6 oppgir at hen ikke har noe forhold til denne utenom på fagdager der den fungerer som et inspirerende dokument. Arbeidsgiverpolitikken er et styringsdokument og det er dermed mer naturlig at ansatte som sitter høyere opp i hierarkiet har et mer bevisst forhold til sakspapiret enn medarbeiderne lenger ned i enheten.

### 4.2.2 Godt lederskap

Som forklart i kapittel 2.0 Teori viser Jacobsen & Thorsvik (2019, s.404) til at ledelse er en viktig faktor for en vellykket organisasjon. Likevel er litteraturen diffus omkring hva som faktisk er et godt lederskap og hvordan dette skal utøves. I den sammenheng ønsket vi å spørre informantene om hva de kjennetegnet som et godt lederskap og hvilke egenskaper de mener en god leder bør ha.

Ut ifra det informantene fortalte ses en grunnleggende felles enighet om hva god ledelse er, og hvilke verdier som er viktig. Det å la de ansatte ha en stemme, og at lederne viser tillit er en gjenganger. Det ble ikke spesifikt nevnt endringsledelse da vi spurte hva de anså som godt lederskap. Informant 1 og 4 viste til at daglig praksis var gunstig nok ved endringsprosesser.

*"Jeg er veldig opptatt av tillitsbasert ledelse. Det å ha fokus på involvering, og vise tillit og handlefrihet til sine medarbeidere mener jeg er viktig" - Informant 1*

*"Noen som ser folket og ikke bare jobben. Vi er en stor organisasjon og folk er jo forskjellige alle sammen. Det er viktig å være en menneskekjenner og tilpasse lederstilen til situasjonen. I min stilling er ting veldig tillitsbasert og det gjør at jeg kan styre dagene selv, det er deilig med litt handlefrihet" - Informant 5*

Samlet var informantene fornøyde med hvordan ledelsen opptrådte i hverdagen i Trondheim eiendom. Informant 6 presiserer hvordan hen er svært fornøyd med sin leder. Hen viser til at lederen følger opp og er fysisk til stede i avdelingen. Da føler de seg både sett og hørt. Medarbeiderne generelt peker på at de faktorene de anser som god ledelse går igjen hos sine ledere.

### 4.2.3 Styring

Etter å ha fått kjennskap til informantenes forhold til ledelse, ønsket vi å se nærmere på styring. Som forklart i kapittel 2.0 Teori vil styringsmekanismer utgjøre rammer for utøvelse av ledelse, og fra informant 4 fikk vi vite hvordan Trondheim eiendom er målstyrt i den grad at de drives og motiveres av resultater. Det kommer frem hvordan det legges til rette for en åpen kultur hvor desentralisering står sentralt, noe flertallet av informantene gir uttrykk for at de trives med. Informant 4 fortalte om et tidligere prosjekt de implementerte noen år tilbake. Prosjektet gikk ut på å etablere "målkort" der hver medarbeider setter seg egne mål, noe som skulle skape rom for selvstyre og frihet til ansatte.

*"Hvordan vi arbeider, og styres har mye med målene å gjøre. Vi er veldig målstyrt og hvert år har vi satsningsområder hvor det er fokus innovasjon og endring, der driven ligger i resultater og mål." - Informant 4*

Samtidig som det er fokus på målstyring, får vi inntrykk av at det i tillegg finnes en viss grad av regelstyring i enheten. Flere av medarbeiderne peker på hvordan kommunen er politisk styrt. Dette legger til grunn for styringssignaler fra øvre hold som enheten må forholde seg til. Regler og retningslinjer fra øvre hold setter føringer og påvirker utøvelsen av ledelse. Det formidles fra informantene hvordan de anser dette som begrensninger for den teknologiske utviklingen i Trondheim eiendom. Det pekes spesielt på hvordan retningslinjer for økonomi og tidsbruk hindrer dem i å handle effektivt og påvirke fremtidige muligheter.

*"Vi er jo politisk styrt, så det vil jo påvirke driften og hvilke muligheter vi har. Dette settes jo føringer og retningslinjer fra øvre hold, eksempelvis i form av økonomi. I tillegg så føler jeg vi bruker veldig mye tid på alt. Det er mange ledd ting skal gjennom, og siden vi er en politisk styrt organisasjon så er det en lang vei til alt, veldig kronglete vei. Før jeg kom til Trondheim eiendom, jobbet jeg i en privat bedrift. Jeg merket en tydelig forskjell i hvor effektivt beslutningsprosessene er." - Informant 5*

*"Vi hører jo ordet sparing ofte. Jeg tenker at økonomien og de reglene/føringene som er satt for oss kan påvirke muligheter og hva de kan tilby oss." - Informant 3*

På den andre siden oppgir informant 4 at hen ikke ser på regler, føringer og styringssignaler fra politisk hold som et hinder for digitalisering. Informant 2 stiller seg nøytral og peker på at det viktigste hinderet for digitalisering er endring av vaner, ikke organisatoriske barrierer.

#### 4.2.4 Forholdet mellom styring og ledelse

I forholdet mellom utøvelse av ledelse og styring viser informant 4 til hvordan forholdet mellom utøvelsen av styring og ledelse avhenger av arbeidssituasjonen. Likevel påpeker informanten at hen i større grad fokuserer på ledelse enn styring, både i hverdagen og under endringsprosesser. Hen mener at ved utøvelse av ledelse er det lettere å skape gode prosesser og rutiner som legger til rette for ønsket atferd fra ansatte.

*"I det daglige blir det mer ledelse, da vi skal ha gode prosesser og prosesstenkning. Da skal det bli gjennomslag for det lederen vil og lederen har ønsket for å oppnå mål, og da vil graden av ledelse være viktig"* - Informant 4

På den andre siden forteller informant 3 og 5 at de føler arbeidshverdagen deres er preget av styringsmekanismer mer enn ledelse. Det kommer frem hvordan flere føler at det skapes kontroll i den grad at styringsmekanismene setter føringer og standarder for hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Videre uttrykte de at de trives med dette da styring legger til rette for handlefrihet og selvbestemmelse i større grad enn ledelse. Dette oppgir de at skaper motivasjon.

### 4.3 Endringsledelse

Vi ønsket å undersøke om Trondheim eiendom hadde noen form for mal eller rammeverk for hvordan de leder en endring. Informantene fortalte at de tidligere ikke har fulgt noe standard praksis, rammeverk eller konkrete planlagt steg i prosessen.

*"Nei, vi har ikke noe plan eller følger noe rammeverk. Det ligger bare implisitt i det som står i det at det krever endringsledelse. Det er ingen føringer på hvordan ledere skal lede endringsledelse."* - Informant 2

*"Det har vi ikke systematisert, vi prøver oss heller litt frem"* - Informant 4

På bakgrunn av at Trondheim eiendom ikke har noen mal eller rammeverk for endringsprosesser, syntes vi det var interessant å få innsyn i hva informantene mente var viktig for å lykkes med et endringsprosjekt.

*"Vi må informere hvordan prosessen fram til målet vil foregå, hvordan vi har tenkt at vi skal gjennomføre endringsprosjektet og ha fokus på å formidle målet".* - Informant 2

I likhet med informant 2, viser de andre informantene til åpenhet og involvering som en viktig del av endringsprosessen.

*"Åpenhet, fortell alt. Høre på hva folk sier og prøve å få med så mange så mulig. Her er det spesielt viktig å fokusere på å få inkludert de som er skeptiske også. [...] De må føle*

*at de kan si nei hvis de ikke er enig. Hvis flertallet er negativt er det viktig at ledelsen skjønner at de må gå en annen vei.” - Informant 5*

*“Jeg tenker det må være en tydelig hensikt - hvorfor gjør vi det, altså visjon. Hvilke mål og gevinster skal vi realisere. Vi må være klare på at vi ikke bare endrer for å endre.” - Informant 4*

Informant 2 og 4 presiserer videre hvordan de aktivt tar i bruk verneombud og tillitsvalgte for å bistå med tillit til ansatte i endringsprosesser. I tillegg kommer det frem hvordan de fokuserer på gevinster og formidling av visjon, men at det ikke lages noen plan eller mal for realisering av delmål og mål.

Videre uttrykte medarbeiderne hvordan de så behov for forbedring for hvordan ledelsen utøvde endringsprosjekter. De trakk frem hvordan de opplevde at behovet og hensikten for endringene ikke blir tydelig nok kommunisert, og de føler at ledelsen gjennomfører endringer uten å forhøre seg med de berørte av endringen. Generelt var informant 3,5 og 6 mindre fornøyd med ledelsen under endringsprosjekter enn i daglig praksis.

#### 4.3.1 Eksempel på et tidligere digitalt prosjekt: Målkort

Flere av informantene valgte å trekke frem et prosjekt som ble gjennomført for noen år tilbake, der de valgte å implementere såkalte “målkort”. Prosjektet gikk ut på at alle ansatte skulle sette seg et mål som de skulle sende inn til lederne sine gjennom et digitalt system. Tanken bak prosjektet var at ansatte skulle bruke disse målkortene aktivt i hverdagen som motivasjon. Lederne uttrykket hvordan dette er noe som har fungert bra og omtaler det som et vellykket prosjekt. Kortene skulle i tillegg til å øke motivasjonen bidra til økt resultatansvar.

*“Vi har jobbet med det i fire år nå og evaluert det hvert år. Vi hadde 590 av 620 ansatte som hadde sine målkort i fjor, så det har vært en suksess” - Informant 4*

Etter å ha snakket med medarbeiderne, fikk vi inntrykk av at det ikke eksisterte en felles konsensus om suksessen til målkortene. Vi bemerket oss holdningen om at medarbeidere fylte ut disse målkortene fordi de måtte, ikke fordi det ga dem noe nytteverdi. En av de ansatte omtalte målkortene som en tidstyv, en oppgave som må utføres da det er pålagt fra ledelsen.

*“[...] jeg må ofte stoppe opp i mine oppgaver for å fylle det ut. Jeg opplever at det er flere som ikke skjønner nytten.” - Informant 3*

*“[...] Men hvordan nytte det har, det vet jeg ikke. For å være helt ærlig tror jeg flesteparten fyller det ut fordi de må og blir mast på, også blir kortet liggende.” - Informant 5*

*“Jeg synes målkortene har vært høytsevendende, de har ikke angått oss, jeg er bare inne å krysser av når vi er pålagt å krysse av.” - Informant 6*

## 4.4 Motstand mot endring

### 4.4.1 Opplevd motstand

Ved endringsprosesser er motstand en av hovedutfordringene for lederen. Derfor spurte vi våre informanter om deres tanker rundt motstand, og i hvilken grad de har opplevd dette ved tidligere endringsprosesser. Her fikk vi varierende svar, hvorav noen av informantene mente de aldri hadde opplevd motstand, mens andre informanter mente motsatt.

Vi vil presisere at oppfattelsen av hva motstand er kan være forskjellig for informantene. Vi fremla spørsmålet "har du opplevd motstand". Slik ønsket vi en åpen tilnærming for å omfavne de ulike formene for motstand, som er presentert i kapittel 2.0 Teori.

*"Jeg har ikke hørt om noe motstand og heller ikke møtt noe motstand. Dette er nok fordi vi gir tillit til ansatte". - Informant 1*

I likhet med informant 1 fortalte informant 4 oss at hen ikke hadde opplevd noe motstand fra ansatte ved endringsprosesser. De viste til involvering og tillit som begrunnelse for hvorfor det ikke hadde oppstått. Derimot fikk vi et annet inntrykk av situasjonen etter å ha snakket med informant 3 og 6. Informant 6 pekte på aktiv motstand i den grad at folk nekter deltakelse på opplæring og kurs.

*"Jeg har opplevd at folk nekter, og at de vil ikke være med på kurs for de skal ikke bruke det likevel. Dette er gjerne folk som nærmer seg pensjonsalder, og som tenker de skal slutte uansett, så da ønsker de ikke være med på prosessen". - Informant 6*

Videre fortalte informant 2 og 5 at de tror at det alltid vil oppstå en form for motstand ved endringsprosjekter, og at dette er uunngåelig.

*"Man opplever alltid motstand. En viktig erfaring er å finne nøkkelpersoner i organisasjonen som kan hjelpe ledelsen med å styrke ansatte. Endringsprosesser opplever alltid motstand og slik vil det være uavhengig av tiden fremover." - Informant 2*

*"Jeg tror det alltid vil være motstand. Om man bare hadde vært tre individer i en organisasjon vil det alltid være en som ikke er enig. Det er vanskelig å få alle enig, men det viktigste er at alle blir hørt og at alle får være med å si noe." - Informant 5*

### 4.4.2 Årsaker til motstand

For å undersøke eksistensen av motstand nærmere ønsket vi å spørre informantene hva de trodde var årsakene. Informant 6 peker på flere aspekter hos medarbeiderne og oppfølgingen fra ledelsen.

*"Noen ansatte føler vel ikke mestring, at de verken mestrer eller behersker systemer, men det meste blir forståelig om de bare får opplæring. Så det spørs om ledelsen kanskje ikke er flinke nok der til å ta i et tak til de som faktisk frykter det, for det er jo en del folk som nesten er redd for å ta i en PC. Det er nok en blanding av alt, at bedre*

*opplæring og oppfølging ville hjulpet, men det er jo noen som det ikke går an å gjøre noe med uansett. Årsaken til motstand tror jeg også henger sammen med at flere ikke føler at gevinstene er verdt den ekstra innsatsen.” - Informant 6*

Informant 3 pekte på kognitiv misoppfatning og negative holdninger som spres blant ansatte som en årsak for motstand.

*”Jeg har opplevd motstand flere ganger. [...]. Eksempelvis når jeg hører engasjementet til direktøren angående målkort, skjønner jeg jo at det er et supert verktøy, men jeg merker jo at det engasjementet er betydelig redusert når min områdeleder kommer og sier ”ja nå er vi pålagt dette her”. Hvis noen da sier at de ikke ser poenget, sprer det seg veldig fort. Sånn er det med nye ting også hvis noen sier ”hva skal vi med dette” ”hvorfor skal vi gjøre det” sprer det seg fort og da blir motstanden stor.” - Informant 3*

Informanten legger også frem at kommunikasjon dabbet av nedover i hierarkiet. Den oppgaven som gjelder for mer enn kun formidlingen av visjonen, men også for behov og delmål.

Informant 6 peker på at avdelingen deres er pålagt en del arbeid i tillegg til primæroppgavene deres. Disse oppgavene opplever de at det ikke er tid til i en allerede full timeplan og hektisk arbeidshverdag. Informanten uttrykker hvordan det er uaktuelt at ekstraarbeidet skal gå utover fritiden og den sosiale tiden i lunsjpausen.

#### 4.4.3 Håndtering av motstand

Med bakgrunn i de ulike oppfatningene av motstand ønsket vi å se på om det fantes tiltak for å redusere motstanden. Videre ønsket vi å undersøke om det var noen sammenheng mellom de som opplevde at motstand eksisterte og hvilke tiltak de hadde erfart. I tillegg stilte vi spørsmål om hvilke tiltak som ville bli hensiktsmessig i fremtiden.

Fra informant 1, 2 og 4 fikk vi inntrykk av at de ikke har fokus på konkrete tiltak, men at de generelt fokuserer på åpenhet, formidling av hensikt og involvering som middel for å minske motstand. Informant 3 uttrykte at hen ikke hadde lagt merke til tiltak for reduksjon av motstand. Det ble likevel uttrykt at det er ønskelig å iverksette konkrete tiltak for å hindre, kartlegge og håndtere en eventuell motstand. Informant 6 hadde også et forslag om å involvere de ansatte tidligere i prosessen for å forebygge motstand.

*”Jeg har ikke lagt merke til at lederne har iverksatt noen tiltak for å redusere motstand. [...]. Hvis hver enkelt hadde fått utdelt evalueringsskjemaer etter et endringsprosjekt kunne ledelsen fanget opp en eventuell motstand i den grad av både hvordan motstand de står ovenfor og hvorfor det er motstand. Det tror jeg hadde hjulpet mye.” - Informant 3*

*”Det måtte vært å snakke med avdelingen det gjelder når de skal lage og tenke løsninger. Så bør de kanskje involvere den avdelingen ganske tidlig. Representanter som kan være med og er kjent med oppgaven og vet hva som savnes eller trengs.” - Informant 6*



#### 4.4.4 Fremtidig motstand

På bakgrunn av at informant 1 uttalte at de kommende prosjektene i Trondheim eiendom vil kreve en større omstillings- og endringsevne, ønsket vi spørre informantene om tanker de hadde rundt forventet motstand. Informant 1 og 4 forteller om hvordan de i fremtiden er nødt til å kutte lønnskostnader da de ikke kan beholde alle ansatte de har i dag. De ser for seg at digitalisering vil ta over blant annet administrative oppgaver og at det ikke vil være behov for samme antall ansatte noen år.

*"Nei, jeg tror ikke vi kommer til å være like mange ansatte slik vi er i dag. Det antall må nok ned. For de som blir igjen, vil de måtte endre måten å jobbe på fordi teknologien vil ta en større plass"* - Informant 4

Basert på dette ble vi nysgjerrige på om informantene hadde gjort seg noen tanker om en eventuell motstand fra de ansatte som potensielt vil miste jobben. Informant 4 fortalte da at ingen skal bli sagt opp, men det må skje en endring i arbeidsoppgaver. For å redusere antall ansatte ser de heller for seg naturlig avgang.

*"Vi har store budsjetter og i fremtiden vil disse bli mindre på grunn av eldrebølgen. Budsjettene våre vil da skape smalere rammer for fremtidig prosjekter. Det som koster oss mest i dag er lønnskostnader, og vi ser et behov for å kutte ned denne kostnaden i form av færre ansatte. Folk er redde for å miste jobben, og som vi sier skal ingen miste jobben, det er naturlig avgang, også skal vi sikre jobben til de som blir igjen."* - Informant 1

### 4.5 Teknologiakseptanse

I siste delkapittel skal vi legge frem funnene fra intervjuene for å undersøke graden av teknologiakseptanse til ansatte i Trondheim eiendom. For kartleggingen ønsket vi å spørre informantene om hvilke fordeler og ulemper de så ved å gjøre Trondheim eiendom mer digitaliserte. Flesteparten av informantene var enige om hva slags fordeler som kommer med digitalisering. Det ble nevnt gjentatte ganger hvordan teknologi kan gi enheten muligheter til å være med effektive, delaktige og kostnadsreduserende.

*"Fordelen er at det skaper mer muligheter. Det gjøres gjennom digitaliseringen, bare det med geografisk avstand og tidsbesparelse knyttet til det, antall personer, kapasitet og møter. Man blir mer effektiv."* - Informant 2

Samtidig påpekes det at ved flere muligheter, vil det oppstå nye problemstillinger. Det vil kreve mer av de ansatte, og de må forbedre omstillings- og endringsevnen. Vi har fått inntrykk av at det er en del eldre medarbeidere i enheten, som har jobbet der i mange år, som har utfordringer knyttet til å legge fra seg tidligere vaner.

*"En del av de eldre har trøbbel med teknologisk utvikling. Det er en del ansatte som fremdeles bruker permer og de er avhengig av å ha dem på pultene sine. Jeg ser for meg at det kommer til å bli en del utfordringer med dem i forhold til digitalisering."* - Informant 4

*"Jeg tror det vil være en utfordring for folk å endre vanene og verdiene sine. Når det kommer et nytt system ønsker enkelte å gjøre om det nye til gammel praksis, fordi det er det man er vant til. Evnen til å slutte med tidligere praksis er ofte tung for mange. Jeg*

*tror ikke det bare er en myte men fakta, det at jo eldre man er jo tyngre er det å omstille seg. Ikke bare på grunn av alderen, men på grunn av at man har jobbet i mange år med det som har vært.” - Informant 2*

Fra informant 3 får vi inntrykk av at det finnes en grad av frykt for at digitalisering vil ta fokuset vekk fra primæroppgavene deres.

*“Ulempen sånn jeg ser det nå er at det tar oss mer og mer bort fra primæroppgavene våres. [...] Jeg har bare interesse av å ta i bruk et nytt digitalt system hvis dette gir meg mye nytte og faktisk forbedrer mine primæroppgaver. Jeg ser en usikkerhet i hvordan teknologiske endringer kan påvirke arbeidsoppgavene mine i fremtiden. Hvis det bare endres fordi det skal digitaliseres uten at det har noe positiv påvirkning for min arbeidshverdag ser jeg ikke poenget”. - Informant 3*

#### 4.5.1 Faktorer for graden av teknologiakseptanse

Videre spurte vi informantene i hvilken grad de har digital interesse, mestringstro og erfaring med tidligere IT-prosjekter. Dette legger grunnlaget for å graden av teknologiakseptanse. Vi bemerket oss at svarene var avhengig av stillingen informanten hadde i enheten.

##### **Digital interesse**

Lederne viste høy grad av digital interesse, mens medarbeiderne sa at de så teknologi mer som en nødvendighet enn noe de hadde behov og interesse av. Dersom de opplevde merverdi fra teknologien, var den digitale interessen i større grad til stede.

*“Nei, jeg har egentlig ikke noe digital interesse, jeg ser det mer som en nødvendighet og et press fra ledelsen.” - Informant 5*

*“Jeg synes det er interessant hvis jeg ser mening med det i forhold til jobben min, men hvis det krever at jeg er nødt til å stoppe i jobben min for å gjøre det har jeg ikke samme interessen.” - Informant 3*

I sammenheng med digital interesse forteller informant 6 om at det hadde vært nyttig å komme seg vekk fra analoge verktøy. Hen uttrykker hvordan teknologi kan brukes til fordel i arbeidshverdagen, da digitalisering kan frigjøre tid for å gjøre andre arbeidsoppgaver. Informant 3 støtter utsagnet og påpeker at flere arbeidsoppgaver kunne effektiviseres ved digitalisering i fremtiden.

##### **Erfaring med IT-løsninger**

Erfaring med IT-løsninger kom frem ved at flere av informantene oppga at de benytter både PC, nettbrett og telefon aktivitet i arbeidshverdagen deres. Informant 1 fortalte oss om hvordan det hver fredag på møte med ledelsen er rom for at medarbeiderne kan pitche sine ideer. Disse legger grunnlaget for pilotprosjekter som blir gjennomført kontinuerlig. Hen oppga at mange av pilotprosjektene er digitale prosjekter.

*“Det er fokus på masse piloter samtidig, ikke bare ett og ett prosjekt.” - Informant 1*

Det presiseres av informant 1 hvordan de kommende pilotprosjektene for digitalisering vil føre til en større omstilling og endringer. Hen forventer at omstillingene vil være knyttet til arbeidsoppgaver og rutiner for medarbeiderne.

*"Vi har ikke gjort noen tidligere organisatoriske endringer ved de tidligere prosjektene vi har hatt. Det vil skje nå."* - Informant 1

Informant 3 og 6 påpeker at de i liten grad anvender IT-løsninger i sin arbeidshverdag. Selv om de ikke benytter seg av digitale systemer i stor grad i arbeidshverdagen, informerer informant 3 om deltakelse i pilotprosjekter. Hen viser til negative erfaringer med digitalisering av arbeidsoppgaver da det ikke har tilført effektivisering og gevinster.

*"Vi har jo prøvd med droner til arbeidsoppgaver, men vi er veldig avventende. Vi hadde et system som skulle være veldig bra. Men flere medarbeidere synes det var veldig tungt å bruke, og resultatet ble dårlig. Så jeg har ikke lyst å bruke det, fordi jeg oppnår ikke noe med det, kontra andre måter å gjøre det på."* - Informant 3

### **Mestringstro**

Basert på informasjonen vi fikk fra informantene tolker vi det som at det er litt varierende grad i hvor stor mestringstro de har til kommende IT-prosjekter. Lederne viser til høy grad av mestringstro, i den grad de både er positive, engasjerte og føler de har de ressursene som trengs.

*"Jeg er svært positivt og engasjert til alt digitalt. Jeg har alltid hatt digital interesse og et ønske om å tenke nytt. Dermed har jeg troen for på digital fremtidig."* - Informant 1

På den andre siden uttrykker informant 3 lav grad av mestringstro da hen opplever systemene som kompliserte og at hen mangler kompetansen som kreves for å mestre dem. Informant 6 sa seg til dels enig, men fokuserte på at opplæring og kurs er en viktig faktor for å øke mestringstroen. Det presiseres i tillegg hvordan støtte og oppfølging fra ledelsen vil være bistående for troen på mestring av nye digitale løsninger.

Informant 1 uttaler at mangel på IT-kompetanse kan bli en utfordring i fremtiden knyttet til mestring av digitale løsninger. Hen uttaler generelt at de ser på dette som en relevant problemstilling fremover.

*"Vi mangler masse kompetanse, det er det som er utfordringen."* - Informant 1

Informant 4 legger frem en annen sentral innfallsvinkel rundt fremtidig kompetansebehov.

*"I fremtiden vil vi bli effektivisert gjennom digitalisering og teknologiske nyvinninger. Vi må da endre måten å jobbe på. Dette er jo også et tankekors: skal alle som jobber i kommunen være nødt til å ha en teknologisk utdanning? Hva med dem som ikke er så glad i skolegang, men det praktiske?"* - Informant 4

Likevel fikk vi inntrykk informant 4 om at mangel på kunnskap ikke ville være et problem da Trondheim eiendom har et stort fokus på å ha kursing og opplæring blant ansatte. I tillegg påpekes det hvordan enheten har et sterkt samarbeid med både universiteter og andre forskningsmiljøer som de kan hente inn kompetanse fra.

## 5.0 Analyse

I dette kapitlet skal teorigrunnlaget drøftes opp mot resultatene vi har fått fra empirien vår. Dette skal gi oss et grunnlag for å diskutere problemstillingen *"Hvilke faktorer er avgjørende for å lykkes med endringsledelse ved innføring av ny teknologi i Trondheim eiendom?"*.

Vi har valgt å slå sammen nåværende situasjon og teknologiakseptanse da disse er tett knyttet sammen og relevante for helhetsforståelsen. Deretter vil vi diskutere hva informantene i Trondheim eiendom anser som godt lederskap, samt diskutere utøvelsen av ledelse i daglig praksis og under endringsprosjekter. Neste delkapittel tar for seg styringsmekanismer og hvilke vi anser som best egnet for praksisen i Trondheim eiendom. Vi vil videre i dette delkapitlet diskutere i hvilken grad Trondheim eiendom burde balansere forholdet mellom styring og ledelse i endringsprosjekter. Kapittel 5.3 tar for seg to rammeverk for endringsledelse. Her diskuterer vi funnene fra kapittel 4.0 Resultat for å avgjøre i hvilken grad ledelsen i Trondheim eiendom følger trinnene som ble presentert i kapittel 2.0 Teori. I tillegg tar vi for oss områder hvor vi anser det er behov for forbedring. Til slutt blir motstand mot endring presentert. Her vil vi presentere de mest sentrale årsakene for motstand basert på funnene i datainnsamlingen. Til slutt presenterer vi ulike forbedringsbehov og hvordan positiv motstand burde anvendes til fordel i fremtidige endringsprosjekter.

### 5.1 Nåværende situasjon og teknologiakseptanse

Gjennom datainnsamlingen har vi merket oss ulik grad av teknologiakseptanse basert på faktorer som holdninger, nåværende situasjon ved ibruktakelse av teknologi, digital interesse, erfaring med IT-løsninger, mestringstro og alder.

Basert på mønstre i resultatene trakk vi slutning om at det eksisterte forskjellig grad av teknologiakseptanse basert på stillingsnivå til informantene. I den sammenheng skal vi ta for oss hvordan de ulike faktorene vil påvirke brukeradferden til lederne og medarbeiderne separat.

#### 5.1.1 Graden av teknologiakseptanse for lederne

Basert på svarene fra intervjuene legger vi merke til at lederne både har stor grad av digital interesse, mestringstro, erfaring med IT-løsninger og frivillighet. Blant lederne opplevde vi at alder ikke spilte en utslagsgivende rolle for teknologiakseptansen. Denne slutningen trakk vi basert på at samtlige av informantene var positive til digitalisering på tross av forskjell i alder. Eksempelvis uttalte både informant 2 og 4 at de unngår å benytte seg av analoge verktøy da de ønsker å ha alt digitalt. For å avgjøre graden av teknologiakseptansen må vi analysere hvordan graden av de overordnede faktorene påvirker brukeradferden basert på vaner, holdninger, opplevd kostnad/nytte osv.

Lederne oppgir at de har høy grad av digital interesse og i den sammenheng høy grad av mestringstro. Videre uttrykker de en høy grad av frivillighet til å ta i bruk teknologi i den forstand de er svært engasjerte i å få innført ny moderne teknologi i enheten. Slik trekker vi slutning om at de ser opplevde gevinster ved endringsprosjekter. Lederne gir også uttrykk for at fremtidig teknologi er noe de tror Trondheim eiendom har nytte av.

Dette reflekterer intensjonen om å bruke teknologien og holdningene i den grad at det vil påvirke brukeratferden deres.

For opplevde kostnader ser vi på irreversible kostnader og overgangskostnader. I vår casestudie opplevde vi at lederne ikke følte på irreversible kostnader da de ser positivt på digitalisering. Denne antakelsen ble forsterket gjennom at samtlige av informantene fra ledelsen uttrykte entusiasme ovenfor teknologi. For overgangskostnadene vil det som oftest kreve ekstra arbeid i den grad at man må sette av tid og ressurser for å tilvenne seg endringer. Vi anser at ledelsen ikke opplever overgangskostnader da de gir uttrykk for at de ikke ser på en teknologisk hverdag som en anstrengelse, men mer som et engasjement og spenningsmoment. På bakgrunn av dette vil vi trekke slutning om at ledelsen har en lav grad av opplevde kostnader. Videre vil vi argumentere for at vanene til ledelsen ikke vil stå i veien for adopsjonen av ny teknologi. Dette er basert på informasjonen informantene ga oss om at de er vant til å ha en stor del av arbeidet sitt digitalisert, og dermed anser vi ikke at tap av tidligere vaner til å være en overgangskostnad.

Basert på disse faktorene vil vi argumentere for at ledelsen har en høy grad av teknologiakseptanse. De er generelt positive til fremtidige endringer og deres digitale interesse, mestringstro og opplevde gevinster bygger opp om intensjonen om å bruke. Dette er forventet å overstige de opplevde byttekostnadene, noe som vil resultere i en forventet positiv brukeratferd ved endringsprosesser.

### 5.1.2 Graden av teknologiakseptanse for medarbeiderne

Graden av teknologiakseptanse kom frem gjennom medarbeidernes uttalelser om ibruktakelse av teknologi. Vi så et mønster i at lederne brukte teknologi i større grad enn medarbeidere. Begrunnelsen for ulikheten i bruken av teknologi kan tenkes å være arbeidsoppgaver og/eller prioritering i enheten.

Basert på svarene medarbeiderne ga oss fikk vi en annen oppfatning av entusiasmen for digital interesse, mestringstro, frivillighet samt erfaring med IT-løsninger enn det vi fikk fra lederne. Det vises til at den digitale interessen er basert på at teknologi er noe medarbeidere må ha, i den grad at det er i større grad snakk om ytre motivasjon fra ledelsen enn indre motivasjon fra medarbeiderne. Videre vil vi argumentere for at mestringstroen og frivilligheten til å ta i bruk nye teknologiske verktøy er relativt lav sammenlignet med lederne. Dette er basert på at det slutningen om at medarbeidere bruker de digitale systemene fordi det er pålagt, og ikke fordi de selv ønsker å bruke dem. Et eksempel på dette er "målkort". Mestringstroen deres virker svekket ved at flere viser til mangel på digital kompetanse da de har liten erfaring med dette. Med bakgrunn i at arbeidsoppgavene til ansatte i Trondheim eiendom er av stor variasjon og at flere av dem ikke avhenger av digitale systemer, trekker vi slutning om at erfaring med IT-løsninger er lav. Informant 3 støtter denne slutningen når hen uttaler at ansatte på avdelingen ikke avhenger av digitale systemer for å utføre arbeidsoppgavene sine.

I motsetning til lederne merket vi at alderen til medarbeidere hadde innvirkning på brukeratferden. De eldre informantene argumenterte for at de opplevde byttekostnadene ved systemene ble overstigende dersom systemene ikke ga nytte for deres arbeidsoppgaver eller motarbeidet deres eksisterende vaner. Kognitiv misoppfatning blir slik potensielt mer relevant for de digitale immigrantene da de ikke nødvendigvis ser

gevinstene i like stor grad. De påpekte at mestringstroen deres ville vært til stede dersom de fikk god nok støtte, opplæring og oppfølging fra enheten, men uten dette var oppfatningen om opplevde kostnader større en gevinstene. Det samme gjaldt for graden av frivillighet, hvis det ble implementert en digital løsning som gjorde arbeidshverdagen mer effektiv og ga merverdi, ville graden av frivillighet være høy. Generelt ble intensjonen å bruke, brukeradferden og teknologiakseptansen til de eldre informantene påvirket av usikkerhetsmomenter i større grad enn hos de yngre informantene.

Vi ser at digital interesse, mestringstro, frivillighet, erfaring med IT og alder vil påvirke brukeradferden til medarbeidere i stor grad. Uavhengig av disse faktorene forventer vi at medarbeiderne vil føle på opplevde gevinster hvis de ser nytte eller en positiv påvirkning på hverdagen deres ved innføring av ny teknologi.

På samme måte som for ledelsen antar vi at medarbeiderne ikke vil føle på irreversible kostnader da de selv påpeker at det hadde vært nyttig å komme seg vekk fra analoge verktøy. Overgangskostnader vil påvirke medarbeiderne da de i liten grad benytter digitale løsninger i arbeidshverdagen sin, og det vil i den sammenheng kunne oppstå et behov for ekstraarbeid ved innføring av ny teknologi. I fremtiden kan det også bli en utfordring for Trondheim eiendom da de i dag har flere stillinger som ikke krever høyere utdanning, og ved økt bruk av teknologi kan potensielt et behov for økt kunnskap oppstå. Slik kan stillingene som tidligere ikke krevde IT-utdanning få nye krav, og dermed kan potensielt ansatte bli nedprioritert. Dette kan skape grunnlag for negative holdninger og liten grad av frivillighet som kan bli en årsak til motstand.

Vi vil basert på diskusjonen anse at medarbeiderne i Trondheim eiendom har en middels/lav grad av teknologiakseptanse. Dette vil si at ledelsen bør fokusere på medarbeiderne, og deres oppfatning og opplevelser ved innføring av ny teknologi. Dette vil være avgjørende for å få en best mulig endringsprosess og bidra til effektivisering og gevinstrealisering.

### 5.1.3 Avsluttende del av utvidet modell av teknologiakseptanse

Den utvidede modellen for teknologiakseptanse tar for seg variabler som til sammen skal kartlegge en brukers akseptanse av teknologi. Vi ser at flertallet av variablene i modellen er rettet mot brukernes meninger og oppfatninger. Det er dermed nødvendig for ledelsen å ta hensyn til ulike menneskers oppfatninger. De må kunne bistå og hjelpe individer for å øke teknologiakseptansen slik at endringsprosessen skal gå smidig. Selvsagt er det til fordel for Trondheim eiendom at ledelsen har høy grad av teknologiakseptanse, men hvis man skal lykkes med endringsprosjekter er det nødvendig å ha med seg medarbeiderne. Da er det fordelaktig at de òg har en relativt høy grad av teknologiakseptanse. Den utvidede modellen for teknologiakseptanse henger tett sammen med endringsledelse i den forstand at den er avgjørende for å realisere gevinstene ved endringsprosjekter. Høy grad av teknologiakseptanse forenkler endringsprosessen for lederne og bidrar til en positiv endringskultur gjennom akseptanse, gevinstrealisering og positiv brukeratferd. Endringsledelse vil vi drøfte videre i delkapittel 5.3.

## 5.2 Ledelse

Som påpekt i kapittel 2.0 Teori er det dedikert rikelig med forskning til ledelse da det hevdes at suksessen til organisasjoner korrelerer med hvordan ledelse utøves (Jacobsen, 2019, s.404). I den sammenheng presiseres det hvordan det ikke finnes en felles enighet og oppskrift på hvordan man utøver god ledelse. Dette er gjerne basert på at ledelse henger tett sammen med menneskelige relasjoner, og dermed vil utøvelsen av ledelse variere basert på at individer er forskjellige.

Fra både ledelsen og medarbeiderne bemerket vi oss at det eksisterte en felles enighet om hva de anså som god ledelse. Involvering, åpenhet, og tillit ble poengtert som viktige verdier. Som en retning innenfor ledelsesteori, er ledelsen opptatt av tillitsbasert ledelse for å påvirke atferden til ansatte. Medarbeiderne uttrykte tilfredshet med ledelsen. Informant 6 la frem hvordan de opplever at ledelsen både ser og involverer dem i dagens praksis. Tross ingen fasitsvar, vil vi argumentere for at både verdiene og den felles oppfatningen kan ses på som et tegn for godt lederskap og tilfredshet i Trondheim eiendom.

Selv om medarbeidere forteller at de er fornøyde med ledelsen til det daglige, kommer det frem hvordan ikke alle er like fornøyde med hvordan ledelsen opptrer under endringsprosjekter. Ledelsen ga lite uttrykk for hvordan de utøver ledelse under endringsprosesser, men mente deres daglige praksis med tillit og involvering var gunstig nok. Vi tenker tillit og involvering er hensiktsmessig i endringsprosjekter, men på bakgrunn av at endringsprosjekter er komplekse vil flere faktorer enn bare tillit og involvering være essensielt. Ved endringsprosjekter er gjerne tilstanden i organisasjoner skjør og usikker, og man som leder er nødt til å endre praksis fra det de ellers gjør i hverdagen for å veilede og drive ansatte mot målet med endringen.

### 5.2.1 Styring

Som pekt på i kapittel 2.0 Teori tar styring for seg hvordan man fatter kollektive beslutninger og påvirkning av atferd gjennom formaliserte styringsinstrumenter (Ladegård, 2010, s.18). I kapittel 4.0 Resultat kom det frem at Trondheim eiendom har fokus på målstyring. Vi vil i dette kapittelet diskutere dette opp mot andre styringsmekanismer, og se hvilken tilnærming som enten legger til rette for, eller hemmer, graden av digitalisering for Trondheim eiendom i fremtiden.

Alle organisasjoner er avhengig av regelstyring i ulik grad, men for Trondheim eiendom kan det antas at dette i større grad kan bli relevant fremover. Informant 1 uttalte at dersom de økonomiske bevilgningene blir minsket vil Trondheim eiendom få smalere rammer for gjennomføring. Slik kan det bli et økende behov for regelstyring da de får mindre ressurser i fremtiden og prioritering av ressursene blir viktigere og mer avgjørende.

Regelstyring fører til at arbeidsoppgavene blir utført relativt likt fra gang til gang, som gjør beslutningskostnadene lave. I endringsprosjekter kan dette skape retningslinjer da man til dels standardiserer praksisen og bruke dette som koordineringsmekanisme. I Trondheim eiendom oppgir informantene at de i dag ikke har noen slik mal for verken gjennomføring av endringsprosesser eller gevinstrealisering. Derimot vil forutsigbarheten kunne motstride ønske om innovasjon, fleksibilitet, omstilling og nytenkning. I tillegg vil

det være vanskeligere å tilpasse seg motstanden som oppstår når man følger prosedyrer og standarder for endringsprosjekter. På bakgrunn av dette ser vi det være nødvendig for Trondheim eiendom å ta hensyn til regelstyring i endringsprosjekter, men dette bør ikke være den dominerende styringsmekanismen.

Informant 4 informerer om hvordan Trondheim eiendom bruker målstyring som mekanisme for påvirkning av atferd. Som nevnt i kapittel 2.0 Teori er et kjennetegn ved målstyring at det skaper rom for frihet til ansatte (Hypergene, u.å). Dette er noe informantene oppga at de verdsetter og ses på som en viktig verdi i Trondheim eiendom. På den andre siden kan selvstyring og desentralisering være en utfordring i kombinasjon med mangel på IT-kompetanse blant de ansatte i Trondheim eiendom. Dette kan potensielt lede til «workarounds», skygge-IT og andre former for motstand. I tillegg er målstyring knyttet opp mot standardisering av resultater som kan bli krevende fremover da man ikke vet hva digitalisering vil lede til, og endringsprosjekter vil ha ulike formål. Slik vil det være vanskelig å evaluere ansatte opp mot disse målene.

Ved endring i arbeidsoppgaver og større grad av desentralisering i fremtiden vil fagstyring basert på kunnskapsgrunnlaget til de ansatte være relevant i sammenheng med målstyring. Det ble uttalt at det er et tankekors at behovet for IT-kompetanse blir større i arbeidsoppgaver som generelt krever lite utdanning. Trondheim eiendom må ved bruk av fagstyring i fremtiden sørge for at ansatte har det kunnskapsgrunnlaget som kreves for å utføre oppgaver. Her må det veies opp om de skal benytte de ressursene de har i dag ved å lære opp de ansatte de allerede har, eller fokusere videre på å ansette flere med IT-bakgrunn. Å forutse det eksakte behovet for kunnskap er utfordrende da ingen vet med sikkerhet hva fremtidig digitalisering vil føre til. En endringsleder bør derfor fokusere på å ha engasjerte og motiverte ansatte som ønsker å tilegne seg ny kunnskap og er nysgjerrige på de mulighetene som fremtidig teknologi kan gi.

For å lykkes gjennomføring av endringsprosjekter vil det være hensiktsmessig, i tillegg til dagens fokus på målstyring, å øke fokuset på fagstyring. Denne slutningen er basert på diskusjonen over, samt fremtidige politiske og økonomiske faktorer, og ytre påvirkning om digitalisering.

## 5.2.2 Forholdet mellom styring og ledelse

For å diskutere forholdet mellom styring og ledelse skal vi ta i bruk figur 2 som forklart i kapittel 2.0 Teori. Denne viser til fire ulike områder for hvordan man skal balansere forholdet mellom de to formene for å påvirke ønsket atferd i endringsprosjekter.

Informant 4 oppga at de hadde større grad av ledelse enn styring, der hen argumenterte for at ledelse blir tatt i bruk for å styre prosesser og prosesstenkning. Derimot forteller resterende av informantene at de opplever at styring er dominerende. Det ble argumentert gjennom graden av målstyring, politiske retningslinjer og koordineringsmekanismer som legger til rette for standardisering av arbeidsprosesser og ønsket handlefrihet. Vi baserer oss derfor på flertallet da vi konkluderer med at Trondheim eiendom befinner seg i ruten "kontroll" i daglig praksis. Graden av styring vil dermed fungere som kontrollmekanismer som en erstatning for utøvelse av ledelse (Ladegård, 2010, s.30).

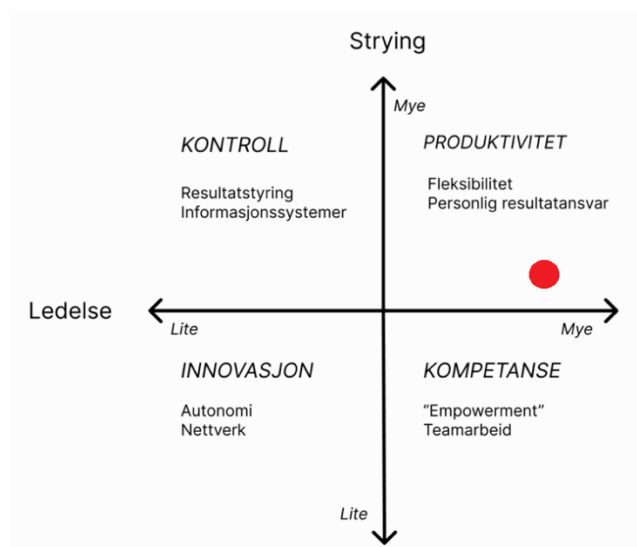


I tillegg til at de befinner seg i "kontroll" vil vi argumentere for at de befinner seg i ruten "innovasjon". Dette er basert på at informant 1 og 4 pekte på fokuset Trondheim eiendom har på innovasjon. Kjennetegnene med åpenhet for nytenkning, handlefrihet og fleksibilitet er gunstige ved innovasjon i virksomheter. I dag er innovasjonen i enheten drevet av både ledelsen og medarbeiderne. Som informant 1 oppgir har medarbeiderne mulighet å «pitche» sine ideer for ledelsen hver fredag. Slik har de satt nytenkning på agendaen. Derimot er det vanskelig å påstå at Trondheim eiendom benytter seg i hovedsak av denne formen for styring og ledelse da de ikke har en bottom-up-struktur eller selvledelse. Dermed kan det argumenteres for at Trondheim eiendom er i skjæringspunktet mellom kontroll og innovasjon for daglig praksis.

Som diskutert tidligere er det essensielt for ledelsen å skille utøvelse av ledelse i arbeidshverdagen og endringsprosjekter. Det samme gjelder for balansen mellom ledelse og styring i endringsprosjekter, da vi vil argumentere for at det blir et behov for større grad av ledelse enn styring. Dette er basert på faktorene om at endringsprosjekter fører til økt usikkerhet og en ustabil tilstand. I en slik situasjon vil det kreve at ledelsen leder prosesser og påvirker atferd, samtidig som de støtter sine ansatte.

På figur 5 har vi plassert Trondheim eiendom som vist under. Medarbeiderne oppga gjennom intervjuene at personlig fleksibilitet gir handlefrihet og motivasjon. Teorien innen dette viser til at personlig resultatansvar fører til økt produktivitet når ledelsen pusher på (Ladegård, 2010, s.31). Opplæring og kursing legger til rette for kompetente ansatte i Trondheim eiendom. Kompetente ansatte vil kreve mindre grad av styring, i form av fagstyring, der ledelsen vil spille en aktiv del i form av sosial støtte, tilbakemeldinger og sosiale relasjoner (Ladegård, 2010, s.31). Likevel anser vi styring som en viktig faktor for endringsprosessen, men at utøvelse av ledelse vil være dominerende.

Dermed vil vi argumentere for at Trondheim eiendom bør bevege seg til høyre side i rammeverket ved endringsprosjekter. Vi ønsker ikke å definere tilstanden til å være enten i ruten "Produktivitet" eller "Kompetanse" da vi mener de bør befinne seg et sted imellom dem med moderat grad av styring.



Figur 5 - Rammeverk for forholdet mellom ledelse og styring

På bakgrunn av dette kan vi trekke slutningen om at det er nødvendig å ha forskjellig praksis med hvordan forholdet mellom styring og ledelse utøves i arbeidshverdagen og endringsprosjekter. I arbeidshverdagen ser vi det hensiktsmessig at styring er den dominerende formen for påvirkning av atferd, mens ved endringsprosesser vil det være essensielt at å ha et større fokus på ledelse.

## 5.3 Endringsledelse

For å evaluere gjennomføringen av endringer i Trondheim eiendom tar vi utgangspunkt i rammebetingelser og Kotters åtte-trinnsmodell presentert i kapittel 2.0 Teori. Disse setter retningslinjer for hvordan man lykkes med endringsprosjekter og hvilke kriterier som bør være på plass ved gjennomføring.

### 5.3.1 Rammebetingelser

I kapittel 2.0 Teori ble en rekke spørsmål presentert i sammenheng med rammebetingelser for gjennomføring av endringsprosjekter. Vi skal videre drøfte hvordan Trondheim eiendom bør forholde seg til disse.

Samtlige av informantene hadde tro på at endringer vil kunne skape forbedringer av arbeidspraksisen. Dette kom frem gjennom opplevde gevinster i den utvidede modellen for teknologiakseptanse. Vi tar høyde for at avvik kan forekomme, men overordnet så eksisterte holdningen om at endringer leder enheten fremover. Informant 6 oppga derimot et viktig aspekt ved endringskostnader. Hen påpekte at dersom endringskostnadene blir for høye kan det overstige motivasjonen til å gjennomføre endringsprosessen. Dette legger grunnlag for å motstride seg endringen og utøve motstand. Motstand er viktig i den grad det kan gjøre ledelsen oppmerksom på om gevinstene og prosessen er hensiktsmessig. Kritisk tenkning fra ansatte er med å bidra til at den mest hensiktsmessige løsningen blir valgt. Dermed setter ansatte få begrensninger dersom ledelsen kan fremvise gevinstene for hele enheten.

Tid er en avgjørende rammebetingelse for å lykkes med endringsprosjekter i Trondheim eiendom. Dersom de skal lykkes med å henge med på den teknologiske utviklingen er tidspunktet for gevinstrealisering ved endringsprosjekter avgjørende. Informantene oppga at det i dag foregår flere pilotprosjekter samtidig. Dersom det blir for mange parallelle prosjekter kan det bli hemmende for produktiviteten og oppfølgingen av enkeltprosjekter. Oppfølgingen i etterkant av prosjektene vil da kunne bli svekket, i og med at knapphet på tid gjør at man avslutter når man ser antydning til resultatene. Derimot er innovasjon positivt og en styrke i Trondheim eiendom, og selv om prioriteringer blir avgjørende må det ikke gå på bekostning av det innovative miljøet. Basert på dette trekker vi slutning om at Trondheim eiendom bør fokusere på pilotprosjektene de mener har potensiale, å tørre å prioritere for eventuelt å gå tilbake igjen å omprioritere dersom prosjektene mislykkes. Dette vil skape rom og tid for gjennomføring av innovative endringsprosjekter, og en kultur hvor prøv-og-feil metodikken er velkommen. Det vil være essensielt å ha en endringsledelse som prioriterer riktig for å sikre vellykket innføring av teknologi.

En annen avgjørende rammebetingelse er knapphet på ressurser. Informant 4 påpeker hvordan den kommende eldrebølgen vil føre til redusert økonomisk bevilgning. Dette vil føre til at enheten får smalere rammer for fremtidige prosjekter, og vil dermed ikke ha råd til drive lite lønnsomme prosesser. Videre er ressurser knyttet til kunnskap et tankekors for ledelsen. Innføring av ny teknologi kan kreve et behov for økt IT-kompetanse hos ansatte. Her må Trondheim eiendom vurdere om de skal innhente denne kompetansen gjennom kursing og opplæring, eller rekruttere nye ansatte med den etterspurte kompetansen. Uavhengig av dette vil kompetente ansatte være viktig for å finne nye effektive og kostnadsbesparende måter å løse oppgaver på.

Et viktig aspekt å påpeke er at Trondheim eiendom er en enhet i Trondheim kommune, som igjen er koblet til regjeringen. Dermed blir beslutnings- og implementeringsprosesser mer komplekse på grunn av byråkrati. Slik er store endringer utfordrende å iverksette raskt for ledelsen. Utfordringen ved dette blir påpekt av informant 5 som tidligere oppga hen jobbet i en privat organisasjon, hvor hen opplevde større grad av effektivitet. Styrken ved å ha lange beslutningsprosesser er derimot at ting er godt gjennomtenkt gjennom flere ledd i organisasjonen. Dette er en rammebetingelse for ledelsen i Trondheim eiendom som kan påvirke effektivitet i store omstillende endringsprosjekter.

### 5.3.2 Kotters åtte-trinnsmodell

Informantene ga oss utfyllende svar som la grunnlaget for følgende diskusjon av utøvelse av endringsledelse opp mot Kotters åtte-trinnsmodell. Vi så det hensiktsmessig å samle trinnene i grupperingene 1-4 og 5-8. Dette gjorde på grunn av at teorien til Kotter viser til at vellykket gjennomføring av trinn 1-4 vil være et godt utgangspunkt for trinn 5-8. Likevel presiserer han at uavhengig av dette kan endringsprosjekter fortsatt mislykkes hvis man ikke har fokus og god nok gjennomført av de siste trinnene.

#### **Trinn 1-4:**

For trinn 1 "skape en følelse av nødvendighet for endring" og trinn 2 "etablere en støttende maktkoalisjon" er de på god vei, men vi vil likevel argumentere for det er behov for forbedring. Selv om de har fokus på formidling av behov virket det fra medarbeidernes side som at dette gjerne dabbet av nedover i enhetens hierarki.

Som beskrevet i kapittel 2.0 Teori vil ansatte i bedriften ha vanskeligheter for å gjennomgå en endring med mindre det ligger et reelt motiv for endringen. Dette fikk vi bekreftet fra flere av informantene i den forstand at de ofte ikke så behovet for endringen med mindre de så nytten. For ledelsen er det dermed viktig å fokusere på å etablere en følelse av nødvendighet for endring. Kotter viser til at for å kommunisere ut visjon, hensikt og nødvendighet vil en sterk og støttende maktkoalisjon være essensielt (Kotter, 2012, s.54-80). Vi fikk innsyn i hvordan Trondheim eiendom har verneombud og tillitsvalgte som et fungerende team som skal bistå i endringsprosessen. Fra lederens perspektiv får vi inntrykk av at dette er noe som er velfungerende og som hjelper med å skape tillit mellom medarbeidere som berøres av endringen. Likevel får vi inntrykk av at det er noe svikt i den forstand at verneombudet sliter selv med å se nytten og motivasjonen for enkelte endringer. Dette vil svekke hensikten ved en støttende maktkoalisjon, noe som vil være hemmende for ledelsen til å drive en vellykket

endringsprosess. I tillegg kan det skapes en kognitiv misoppfatning blant medarbeidere til verneombudet. Dermed ser vi også forbedringsbehov for trinn 2.

Vi observerte at ledelsen gjør en god jobb med å både utvikle og kommunisere en visjon ut til enheten ved påbegynte endringsprosjekter. Det presiseres at dette er noe de har fokus på gjennom hele prosessen, og de jobber aktivt med å kommunisere visjonen ut til alle ansatte. Vi vil argumentere for at Trondheim eiendom lykkes relativt godt med trinn 3 og 4 i forhold til trinn 1, men likevel ser vi igjen tegn på slitasje når det gjelder formidling av hensikt nedover i hierarkiet.

### **Trinn 5-8**

Trinn 5 fokuserer på å fjerne barrierer slik at individer får muligheten til å handle, i den forstand at ansatte føler seg maktesløse til å utføre oppgavene som endringer krever (Kotter, 2012, s.110). Dette kan vi knytte opp mot at flere av medarbeidere uttrykker mindre grad av mestringstro. Vi vil si at Trondheim eiendom gjør en til dels god jobb ved å fjerne eventuelle hindre og minske maktesløshet hos ansatte da de gjennomfører kurs og opplæring. I fremtiden vil kursing og opplæring være til grads tilstrekkelig, men vi tenker at en god dialog om bekymringer og årsaker er i tillegg viktig å fokusere på for ledelsen. Her blir mellomledere sentralt da de kjenner og omgås sine ansatte i større grad enn den overordnede ledelsen.

Fra resultatene observerer vi, til en viss grad, at ledelsen fokuseres på trinn 6 "synliggjøre kortsiktige resultater". Det kommer frem at det ikke blir utviklet en plan for gevinstrealisering som gjøres tilgjengelig for de ansatte. De viser til at delmål blir kommunisert, men som poengtert tidligere, oppstår det er form fra kommunikasjonssvikt fra øvre til lavere hold. Dette bør det være fokus på i fremtidige prosjekter for å sikre suksess. Vi vil poengtere at opplevelsen av suksess kan oppfattes ulike mellom individer da følelsen av oppnåelse av suksess er subjektivt. En gevinstrealiseringsplan vil kunne bryte ned suksess i delmål som er mer håndfaste og enklere å måle for ledelsen.

Trinn 7 tar for seg å avslutte endringsarbeidet idet gevinstene kommer til synet (Kotter, 2012, s.139). Dette er en vanlig feil mange organisasjoner gjør, og som Trondheim eiendom bør være observante på. Da ingen av informantene fra ledelsen påpekte viktigheten av å følge opp gevinster, påstår vi at de ikke har dette som hovedfokus ved gjennomføring av endringsprosjekter. Slik ser vi det som fornuftig å øke fokuset på dette fremover.

For trinn 8 "institusjonalisere nye fremgangsmåter" fant vi følgende observasjoner. Enheten oppgir at deres formelle elementer er nødt til å endres i fremtiden i tråd med digital utvikling. Derimot vil uformelle elementer som kultur være utfordrende å endre. Informant 2 oppgir i dag at hen ser det som krevende å endre verdier og vaner hos ansatte. Derfor må det i fremtidige endringsprosjekter fokuseres på forankring av nye normer, holdninger og verdier for å sikre langsiktig suksess i implementeringen av ny teknologi.

### **Iverksettelse i praksis**

Modellen Kotter presenterer baserer seg på teoretiske prinsipper og perspektiver som kan, uavhengig av hvor godt man følger det, være vanskelig å iverksette i praksis. Det vil ikke være et tydelig start- og stopptidspunkt for trinnene, og vi ønsker å påpeke at å anvende teori til praksis er en krevende prosess. Likevel fungerer modellen som en mal

og et utgangspunkt for hvordan endringsprosjekter burde gjennomføres i Trondheim eiendom.

Som forklart i kapittel 2.0 Teori finnes det flere fallgruver ved endringsledelse. Vi vurderer det til at ledelsesopplæring vil være sentralt for vellykket endringsledelse. For Trondheim kommune ville det vært hensiktsmessig å legge mer fokus på endringsledelse som en del av arbeidsgiverpolitikken. I kapittel 1.0 Introduksjon adresserte vi hvordan arbeidsgiverpolitikken legger fokus på hvordan og hvorfor innovasjonsledelse, kunnskapsledelse og tillitsbasert ledelse er viktig. Fra vårt perspektiv ser vi det som hensiktsmessig at endringsledelse tar en større del av arbeidsgiverpolitikken. Da arbeidsgiverpolitikken spiller en aktiv del, og påvirker atferden for ansatte i Trondheim eiendom, anser vi det som sentralt at endringsledelse blir et moment som tas opp i denne. Dette kan bli essensielt for å påvirke endringsinitiativet og endringsslitasjen som eksisterer i kommunen.

## 5.4 Motstand mot endring

I kapittel 4.0 Resultat ble det presentert hvordan opplevelsen av motstand i enheten var motstridende blant informantene. I den sammenhengen oppga og reflekterte informantene rundt hva de mente var de bakenforliggende årsakene til motstanden. Vi vil derfor i dette delkapittelet systematisk analysere hvordan informantenes informasjon henger sammen med årsakene til motstand presentert i kapittel 2.0 Teori. Videre vil vi se på håndtering av motstand og argumentere for hvordan Trondheim eiendom kan benytte seg av motstand til noe positivt.

### 5.4.1 Årsaker til motstand

I kapittel 2.0 Teori presenterte vi ti ulike årsaker til motstand. I intervjuene opplevde vi at seks av disse årsakene kom til syne. Dermed vil vi bare ta for oss disse seks årsakene for motstand og diskutere dette opp mot svarene fra intervjuene.

#### 1. Faglig uenighet

Den første årsaken til endring presentert av Jacobsen er faglig uenighet (Jacobsen, 2018, s.130). Faglig uenighet kom frem gjennom at informant 3 uttrykte at de tidligere har forkastet digitale løsninger som ikke har gitt gevinster. Hen fortalte om et system de hadde testet ut som gjorde jobben mer komplisert og det ble derfor unngått å bruke på bakgrunn av den faglige uenigheten om endringen. Dog var ikke motstanden her nødvendigvis negativ da den førte til at systemet ble forkastet raskt. "Målkort" er et eksempel på et annet prosjekt hvor faglig uenighet eksisterer. Medarbeiderne uttrykte at de ikke så hva prosjektet skal tilføre deres arbeidshverdag og var uenige i å prioritere tid til denne oppgaven. Dette trengs ikke nødvendigvis fases ut, men her bør ledelsen ha fanget opp motstanden for å gjøre håndtering i prosjektet. Faglig uenighet er også knyttet til formidlingen av behov, da det oppstår uenigheter i det faglige behovet for endringen i og med at visjonen ikke når frem til brukerne.

#### 2. Frykt for det ukjente

Frykt for det ukjente baserer seg på at når man går fra en stabil tilstand med forutsigbarhet til en usikker fremtid skapes reaksjoner gjennom å motsette seg endringsprosjekter (Jacobsen, 2018, s.131). Vi spurte informantene hvordan de så på

deres arbeidssituasjon i fremtiden. Samtlige av informantene oppga at arbeidsoppgavene deres vil bli endret. Usikkerheten for fremtiden kom tydelig frem ved spørsmålet om fremtidige oppsigelser. Her var det store splittelser fra enkelte informanter som mente behovet kom til å forbli det samme, til andre som fryktet for automatisering eller robotisering av deres arbeidsoppgaver. Lederne presiserte at i fremtiden blir det behov for kutt i lønnskostnader, som skal gjøres ved å redusere antall ansatte. Likevel presiserte de at de ikke så for seg å si opp ansatte. Dersom en nedgang i antall ansatte som følger av reduksjon i lønnskostnader er tilfellet, vil frykt for det ukjente i fremtiden bli en relevant årsak til motstand. Hvis de ansatte frykter for å miste jobben som følge av digitalisering, vil årsaker som tap av personlige goder, tap av identitet og sosiale relasjoner også bli svært relevant for enheten.

### **3 & 4. Tap/gevinst av personlige goder og tap av identitet**

Når det gjelder tap/gevinst av personlige goder og tap av identitet fortalte medarbeiderne at de er redde for at nye systemer og digitalisering vil ta dem bort fra primæroppgavene deres. For noen ansatte kan de føle at de mister en del av identiteten sin hvis teknologien tar over arbeidsoppgavene de har hatt i flere år. Fra resultatene kan vi tolke det som at det finnes en frykt for at endring i arbeidsoppgaver og rutiner kan påvirke muligheten for forfremmelse og/eller lønnsøkning. I en situasjon hvor en arbeidsoppgave til en medarbeider blir overtatt av en robot kan arbeidshverdagen gå over til vedlikehold og kontroll av roboten. Dette kan skape en følelse av at medarbeideren starter på bar bakke i enheten og muligheten for forfremmelse vil da føles å ligge enda lengre frem i horisonten.

### **5. Ekstraarbeid**

I kapittel 4.0 Resultat ble det presentert hvordan de fremtidige endringsprosjektene, er mer omfattende enn hva enheten tidligere har vært vant til. Slik kan Trondheim eiendom forvente motstand knyttet til ekstraarbeid ved fremtidige prosjekter. Først og fremst vil motstand mot ekstraarbeid komme når nye arbeidsoppgaver oppstår i tillegg til eksisterende oppgaver. Da øker totalbelastningen. Flere av informantene påpekte at de allerede hadde en full timeplan i dag, og dersom nye prosjekter skulle bli lagt til ville dette gå på bekostning av eksisterende oppgaver eller fritid. Et eksempel på dette er prosjektet "målkort" som flere medarbeidere ser på som ekstraarbeid og kun gjennomfører fordi de er pålagt. Dette opplevde de som negativt og utøvde passiv motstand i den grad at de ytret kritiske meninger og negative holdninger til endringen.

### **6. Sosiale relasjoner**

Sosiale relasjoner står i fare ved oppsigelser eller forandring av stillinger og avdelinger med bakgrunn i digitalisering og automatisering (Jacobsen, 2018, s.134). De sosiale relasjonene i Trondheim eiendom vil endres i den grad arbeidshverdagen endres. Generelt fokuserte informantene lite på sosiale relasjoner, og selv om det er å forvente at de er klar over at dette er en reel situasjon, var vår oppfattelse at dette ikke sto øverst på listen over bekymringer. Basert på Maslows behovspyramide er dette å forvente da trygghetsbehovet er mer fundamentalt enn sosiale relasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). Det å ha sikkerhet og beskyttelse i form av å ikke risikere oppsigelse oppleves mer grunnleggende enn de sosiale relasjonene.

Informant 6 hadde derimot et viktig aspekt for sosiale relasjoner som årsak til motstand. Når digitalisering av arbeidsoppgaver fører til ekstraarbeid som tar av fritiden til ansatte fører dette til aktiv motstand i form av å unngå oppgaven. Som informant 6 oppga var

det å ta av lunsjpausen grunnlag for en negativ innstilling til både arbeidsoppgaven, digitalisering og ledelsen som setter opp oppgaven som obligatorisk. Tapet av den sosiale tiden i lunsjpausen var, avgjørende for en positiv organisasjonskultur og trivsel på jobben.

### **Veien videre**

I Trondheim eiendom mener vi at alle seks årsakene vil være relevante i stor grad fremover både ved daglig praksis og kommende endringsprosjekter. Det å aktivt forholde seg til disse seks årsakene vil gjøre jobben som endringsleder potensielt mer effektiv samtidig som hen blir mer forståelsesfull for sine medarbeidere. Dersom man velger å ikke forholde seg til motstand vil innføring av ny teknologi potensielt bli svært krevende, og sannsynligheten for at «workarounds» og skygge-IT oppstår øker. Ved å ha innsikt i disse seks årsakene vil endringsledelsen kunne forebygge motstanden, bidra til å benytte den til noe positivt eller sette inn fornuftige tiltak for håndtering. I tillegg vil et viktig tiltak for å redusere motstand være å øke teknologiakseptansen til medarbeiderne. Vi vil argumentere for at ansatte med lav teknologiakseptanse vil lettere motstride seg endringer da de i utgangspunktet ikke har positiv brukeratferd.

## **5.4.2 Tiltak for håndtering av motstand**

Teorien knyttet til motstand mot endring viser til fire ulike strategier for håndtering. Basert på de semistrukturerte intervjuene kan det antas at ledelsen baserer seg på strategien "bruke deltagelse for å styre endringsprosessen". Dette er noe både lederne og medarbeiderne uttrykte at de trives med, men likevel blir det presisert fra medarbeidernes side at det er ønskelig med noen tydeliggjøringer. Informantene formidler at det er ønskelig at de berørte av endringen blir inkludert i endringsprosessen fra starten. Slik får de en finger med i spillet, og kan tidlig reflektere rundt om endringen vil gi økt nytte i arbeidshverdagen deres. Som diskutert i delkapittelet 5.2 Ledelse er det viktig at ledelsen skiller praksisen for hvordan de utøver ledelse i hverdagen og under endringsprosjekter. Konsekvensen kan være at tydeliggjøringen av endringsprosjektet ikke kommer klart fram. Dermed bør involvering, toveiskommunikasjon, oppmuntring og åpenhet for et deltagende miljø forsterkes under endringsprosessen.

Samtidig vil den første av Shangs strategier; bruk av formell autoritet som leder, være relevant for ledelsen i Trondheim eiendom ved håndtering av motstand. Funnene fra figur 5 viste til at ved endringsprosesser er det nødvendig å ty til større grad av ledelse. Dermed vil vi argumentere for at den første av Shangs strategier vil være svært relevant for ledelsen i Trondheim eiendom. Den går ut på bruken av en formell autoritet som leder og hvordan lederen kan påvirke deres ansatte gjennom veiledning, opplæring og belønning (Shang, 2012, s.913). Dette kan og knyttes til hva medarbeiderne mener kjennetegner en god leder. Det kan hevdes at mestringstro øker ved god opplæring, og at medarbeiderne anser fremtidig teknologi som en ressurs dersom de får grundig opplæring og oppfølging til å forstå og utforske teknologien.

Basert på årsakene til motstand kan det argumenteres for at også Shangs strategi om en støttende ledelse vil stå sentralt. Da motstand baserer seg på menneskelig reaksjoner og følelser vil det å ha en ledelse som tilbyr moralsk støtte, og fokuserer på å gi tilstrekkelig ressurser for å sikre tilgang på rettidig støtte, være viktig (Shang, 2012, s.913). Endringene og omstillingene som skal foregå i de kommende årene vil nok være

krevende for hele enheten, dermed vil det være hensiktsmessig at ledelsen roser de ansatte for jobben de gjør og bistår med hjelp der de har mulighet.

Den siste av Shangs strategier, bruk av makt, anser vi som lite hensiktsmessig. Ledelsen trenger på lang sikt oppslutning rundt nye endringer som blir introdusert og implementert i enheten. Bruk av makt er hensiktsmessig dersom Trondheim eiendom blir pålagt endringer da makt kan skape effektivitet gjennom å tvinge frem endringen. Konsekvensen av dette vil være at makt og tvang skaper et potensielt grunnlag for økt motstand. Slik ser vi det, basert på den posisjonen Trondheim eiendom står i i dag, er det ikke fordelaktig å øke bruken av makt.

Da Trondheim eiendom er en stor enhet med omtrent 620 ansatte vil vi argumentere for at en blanding av de tre første strategiene vil være hensiktsmessig for ledelsen å ty til ved håndtering av motstand. Som forklart i kapittel 2.0 Teori vil reaksjoner på endring være forskjellig, og dermed er det viktig at endringsledelsen tyr til ulike strategier basert på ulike reaksjoner fra individer.

### 5.4.3 Positiv motstand

Trondheim eiendom skal ikke hige etter å fjerne alle motstand, men omfavne den og jobbe aktivt for håndtering, så motstanden skaper diskusjoner og refleksjoner. Den første faktoren endringsledelsen må være klar over er at motstand eksisterer. Et spennende aspekt er at lederne uttalte at de aldri har opplevd motstand, mens medarbeiderne hadde ulike eksempler på tilstedeværelse av motstand. Vi vil likevel presisere at informantene kan ha hatt ulik oppfatning av begrepet motstand, og kun tenkt på aktiv motstand da de besvarte spørsmålet. Fra våre observasjoner eksisterer det i større grad passiv motstand i Trondheim eiendom, enn aktiv, og dermed kan det underbygges at det er grunnen for at noen av lederne ikke har opplevd denne motstanden.

For fremtidige endringsprosjekter vil det være hensiktsmessig for ledelsen å forhøre seg om eventuell motstand underveis i prosessen. Da kan de benytte motstanden til å åpne for diskusjoner og debatter. Dette kan de anvende til noe positivt, i den forstand at de har flere perspektiver og innspill på hvordan prosjektet kan og bør utarte seg. Likevel vil dette være utfordrende å gjennomføre i praksis, da man ikke har muligheten til å lytte til alle ansattes meninger. Representative grupper bør derfor involveres både før, underveis og etter gjennomføringen av endringsprosjektet. De kan komme med tilbakemeldinger for å gjøre tilpasninger og justeringer underveis på vegne av sitt fagområde. Slik vil det være raskere, smidigere og enklere å vinkle prosjekter og prosesser før de er ferdig gjennomført. Dette kan være både tid- og ressursbesparende på lang sikt. Involvering legger dessuten til rette for mer innovative miljøer hvor enheten får utnyttet kunnskapen og tilbakemeldingene ansatte sitter på.

En av informantene foreslo et spesifikt tiltak for å vende motstand og reaksjoner fra ansatte til det positive. Forslaget var å gjennomføre evalueringsskjemaer etter gjennomføring av endringsprosjekter. Ved å ta i bruk slike evalueringsskjemaer kan ledelsen fange opp de ansattes grad av tilfredshet og eventuelle årsaker til motstand. Det er da viktig for ledelsen å ha en rasjonell respons på tilbakemeldingene og være åpne for innspillene. Et eksempel på et prosjekt hvor dette kunne vært brukt er prosjektet "målkort". Medarbeiderne oppga at de var lite motiverte for prosjektet og



gjorde det kun fordi de var pålagt å gjennomføre. Ledelsen derimot uttrykte svært stor begeistring. Hadde et slikt evalueringsskjema vært gjennomført ville ledelsen bli observante på den misnøyen som eksisterer, og kunne brukt dette for å gjøre tilpasninger i prosjektet.

Slik kan ledelsen benytte motstand til noe positivt og informativt for enheten. Det at ansatte føler seg sett, hørt og involverte vil potensielt gi mer hensiktsmessige og tilrettelagte systemer. Det å ta imot tilbakemeldinger gjennom involvering av medarbeidere vil slik både være besparende og effektiviserende for enheten.

## 6.0 Konklusjon

Vi vil i dette kapittelet presentere slutningen for konklusjonen vår basert på drøftingen i foregående kapitler. Videre vil vi presentere hvilke tiltak vi mener Trondheim eiendom kan benytte seg av for å lykkes med endringsledelse. Til slutt peker vi på i hvilken grad vår bacheloroppgave har vært et bidrag til forskning innen endringsledelse i offentlig sektor og videre forskning.

Basert på sammenligningen mellom utøvelse av endringsledelse i Trondheim eiendom og teorigrunnlaget, har vi avdekket flere viktige aspekter for endringsledelse ved innføring av ny teknologi. Dette resulterer fra en grundig kvalitativ analyse, samt en utdypende diskusjon, knyttet til problemstillingen: *Hvilke faktorer er avgjørende for å lykkes med endringsledelse ved innføring av ny teknologi i Trondheim eiendom?*

For å diskutere hvilke faktorer som vil være avgjørende for å lykkes med endringsledelse i Trondheim eiendom tok vi utgangspunkt i fire ulike temaer. For hvert tema adresserte vi perspektiver som er hensiktsmessige i sammenheng med det å lykkes som endringsleder og gjennomføring av endringsprosjekter. Da teknologiakseptanse henger tett sammen med utøvelse av endringsledelse, trakk vi slutning om at høy grad av teknologiakseptanse vil være en avgjørende faktor. Vår forskning viste hvordan ledelsen i Trondheim eiendom både er engasjerte, digitalt interesserte og har høy grad av mestringstro. I tillegg uttrykte de entusiasme ovenfor hvordan teknologi kan øke organisasjonens digitale modenhet ytterligere. Dermed konkluderte vi med at de hadde høy grad av teknologiakseptanse. For medarbeiderne argumenterte vi for at deres grad av teknologiakseptanse var relativt lavere. Dette baserte seg på liten grad av digital interesse og mestringstro, samt negative holdninger til hvordan teknologi kan påvirke arbeidshverdagen deres. Likevel ble det presisert hvordan et digitalt system som ga merverdi og nytte for medarbeidere ville øke graden av både digital interesse og frivillighet, som igjen påvirker holdninger og intensjon om å bruke.

Forskningen vår viste til at styring er et viktig aspekt for utøvelse av endringsledelse i Trondheim eiendom. Da Trondheim eiendom er forbeholdt offentlige regler og føringer fra statlige organer, adresserte vi hvordan dette kan være en begrensning for digitalisering i enheten. Rammebetingelser knyttet til økonomi og beslutningsprosesser kan hemme endringsledere å utøve ledelse slik de vil for å lykkes ved innføring av ny teknologi. På bakgrunn av dette ble det diskutert hvordan ledelsen i Trondheim eiendom burde ta utgangspunkt i ulike styringsmekanismer. Her drøftet vi at de bør velge kombinasjonen av fagstyring og målstyring da det legger best til rette for teknologisk utvikling i deres enhet. Videre tok vi for oss hvordan forholdet mellom styring og ledelse bør balanseres. Vår oppfatning var at det fantes en uenighet i hvilken grad dette forholdet balanseres i eksisterende praksis. Noen informanter mente ledelse ble tatt i bruk for å styre daglig praksis, mens andre informanter pekte på at styring var dominerende. Dette brukte vi som grunnlag for å diskutere i hvilken grad ledelsen bør ha fokus på styring eller ledelse for å vellykkede endringsprosesser.

Basert på eksisterende praksis i Trondheim eiendom oppfatter vi at enheten har et relativt godt utgangspunkt for å lykkes med endringsledelse fremover. Vi oppfattet at flere av egenskapene som kreves ved endringsprosesser er eksisterende i enheten. Fokuset deres på tillitsbasert ledelse i daglig praksis legger til rette for en enklere omstilling til

endringsledelse. Dette baserer seg på at egenskaper som tillit, involvering og åpenhet står sentralt. Likevel presiserte vi i kapittel 2.0 Teori at en viktig faktor ved endringsledelse vil være å ha en mal for hvordan endringsprosessene burde gjennomføres. I den sammenheng bemerket vi oss det faktum at endringsledelse ikke spesifikt ble nevnt av ledelsen i Trondheim eiendom. Ledelsen uttalte at de ikke benytter seg av en mal for gjennomføring av endringsprosjekter, men at de prøver seg frem basert på situasjonen.

Gjennom datainnsamlingen fikk av avdekket hvordan ledelsen i Trondheim eiendom har fokus på hyppig gjennomføring av pilotprosjekter i et innovativt og nytenkende miljø. Dette er en styrke for enheten ved å drive organisasjonen fremover gjennom utnyttelse av ansattes ideer og kunnskap. Vi la merke til at flere av pilotprosjektene ble forkastet da gevinstene ikke ble realisert. I tillegg uttalte medarbeiderne at for enkelte av pilotprosjektene ble ikke behovet og formålet tilstrekkelig kommunisert fra oppstart. En annen utfordring var ved prioriteringer av pilotprosjektene på bakgrunn av rammebetingelsene for gjennomføring. Det at flere av informantene ikke oppfattet de nye løsningene som et bidrag i hverdagen mener vi burde i fremtiden bli fanget opp og spille en deltakende rolle i prioriteringsprosessen.

Ved både pilotprosjektene og andre endringsprosjekter opplevde vi at det fantes motstand i ulik grad i Trondheim eiendom. De mest relevante årsakene for motstand identifiserte vi som frykt for det ukjent, tap av gevinster, tap av identitet og ekstraarbeid. For å håndtere motstanden ble Shangs strategier trukket frem, i tillegg til å fokusere på å øke teknologiakseptansen hos medarbeiderne. Motstand ble i kapittel 2.0 Teori påpekt til å være en av hovedårsakene til at endringsprosjekter mislykkes, og dermed vil håndtering og iverksettelse av tiltak stå sentralt.

Til slutt pekte analysen vår på en utfordring knyttet til kommunikasjon og formidling i enheten. Resultatene fra forskningen viser til et potensialt i å forbedre kommunikasjonen mellom leddene i hierarkiet. I analysen ble det gjentatt hvordan det finnes til dels grad av kommunikasjonssvikt mellom lederne og medarbeiderne. Svikten forekommer i form av at både engasjementet, behovet, hensikten og delmålene for endringen dabber av nedover i hierarkiet. Videre kommer det frem hvordan flertallet av lederne viser til at det ikke finnes motstand mot endringsprosesser. Medarbeiderne, på sin side, pekte på flere situasjoner hvor det har vært uenighet i endringene og dermed opplevd motstand. Dette tyder på at det er svikt i kommunikasjonen mellom medarbeiderne og lederne rundt eksistensen av motstand.

## **Tiltak for vellykket endringsledelse**

I analysen drøftet vi flere tiltak som kan iverksettes for å lykkes med endringsledelse i Trondheim eiendom. Videre vil vi ta for oss og konkludere med de tiltakene vi ser på som mest hensiktsmessige basert på analysen og ovennevnte observasjoner.

Med tanke på med at ingen i ledergruppen spesifikt nevnte endringsledelse under intervjuene anbefaler vi å sette søkelys på rammeverkene presentert i kapittel 2.0 Teori. Kotters åtte-trinnsmodell vil bidra til retningslinjer for gjennomføring av endringsprosesser. Stegene legger til rette for en generell tilnærming til endringer, som vil gjelde uavhengig av formålet til endringsprosjektet. Slik får de føringer som vil være veiledende for å oppnå vellykkede endringsprosjekter.

Som tiltak for styring i fremtidige endringsprosjekter trakk vi frem kombinasjonen av fagstyring og målstyring. I tillegg argumenterte vi for hvordan ledelsen bør strekke seg etter en tilnærming mot høyre siden i figur 5 presentert i delkapittel 5.2.2 Forholdet mellom styring og ledelse. Dette er på bakgrunn av at endringsprosesser krever økt grad av ledelse enn styring. Å sette søkelys på ledelse i forhold til styring er avgjørende for endringsprosjekter da lederrollen er sentral for suksessfull gjennomføring.

I sammenheng med rammeverkene vil vi trekke frem kursing og opplæring, inkludering og kommunikasjon som tiltak for å øke teknologiakseptansen til medarbeiderne. Opplæring og kursing er viktige prinsipper innenfor endringsledelse, og kan med fordel brukes ytterligere for å utnytte ressursene Trondheim eiendom sitter på. Dette vil ressurser i form av ansattes kompetanse, kunnskap og ideer. Informantene gjentok at kursing og opplæring er sentrale elementer i endringsprosesser. Trondheim eiendom presenterte at de benyttet opplæring og kursing i dagens praksis, men vi vil argumentere for at de med hensikt kan øke fokuset ytterligere. Dersom medarbeiderne hadde fått større grad av opplæring og kursing i digitalisering ville potensielt deres mestringstro, digitale interesse og frivillighet øke. Økt grad av teknologiakseptanse hos ansatte er med å forenkle og effektivisere endringsprosesser. I tillegg kan høy grad av teknologiakseptanse forebygge motstand mot endring.

To av medarbeiderne trakk frem tiltak for å øke deres grad av inkludering i endringsprosesser. Evalueringsskjema, foreslått av informant 3, kan vise seg å være effektivt i grad av å fange opp aspekter for å gjøre tilpasninger tidlig i endringsprosessen. Det andre tiltaket informantene foreslo var inkludering av representanter fra berørte brukergrupper gjennom endringsprosessen. Dette ser vi på som en positiv faktor for vellykket endringsledelse i og med at representanten kan komme med gode innspill for å sikre hensiktsmessige løsninger eller resultater for sluttbrukerne. Vi ser det som hensiktsmessig å teste ut disse tiltakene i kommende pilotprosjekter.

Det å øke fokuset på kommunikasjon innad i avdelinger, og på tvers av stilling og arbeidsoppgaver, ser vi på som et fornuftig tiltak. Kommunikasjon vil være avgjørende for de andre foreslåtte tiltakene da det å tydelig formidle behovet, formålet og gevinstene for endringene gir engasjerte medarbeidere. Tydelig kommunikasjon vil kunne øke teknologiakseptansen, bidra til tilpasning av opplæring og kursing samt bidra til håndtering av motstand.

Med bakgrunn i ulik oppfatning av motstand ser vi det som hensiktsmessig å i første omgang identifisere årsakene til den eksisterende motstanden. Videre vil vi trekke frem Shangs strategier for håndtering av motstand som et viktig tiltak. En kombinasjon av formell autoritet, støttende ledelse og deltagende ledelse vil være et essensielt for at endringslederen smidigere kan tilpasse seg individer og situasjoner som oppstår i endringsprosessen. Håndtering av motstand er en avgjørende faktor for endringsledelse da det som nevnt i resultatene alltid vil være ulike oppfatninger og perspektiver på en gjennomføring. Det å være klar over eksistensen til motstand er dessuten avgjørende for å skille ut den positive motstanden Trondheim eiendom kan bruke til å forbedre sine endringsprosesser.

Tatt i betraktning at digitalisering får økt relevans ser vi det som hensiktsmessig at prinsippene og rammeverkene ved endringsledelse tar en større del av arbeidsgiverpolitikken. I kapittel 1.0 Introduksjon viste vi til at det finnes tegn på

endringsslitasje og forbedringspotensialer knyttet til omstillingsevnen. Dermed anbefaler vi at kommunen innfører ledelsesopplæring i endringsledelse da dette kan være en bidragsytende faktor for å lykkes med fremtidig omstillings- og endringsarbeid.

På bakgrunn av sammenligningen mellom datainnsamlingen og teorien vil vi konkludere med at de ovennevnte tiltakene vil være avgjørende for å lykkes med endringsledelse ved innføring av ny teknologi i Trondheim eiendom. Disse tiltakene kan ledelsen i Trondheim eiendom med fordel ta i bruk for å forbedre endringsprosesser og tilpasse endringsledelse. Denne slutningen baserer vi på drøftingen gjort i tilknytning til teknologiakseptanse, nåværende situasjon av teknologi i enheten, forholdet mellom styring og ledelse samt hvordan motstand eksisterer og håndteres. Vi vil til slutt presiseres at endringsledelse er omfattende og krevende. Ved å tilpasse praksis, og anvende teori, kan Trondheim eiendom optimalisere og sikre fremtidig drift ved aktiv bruk av endringsledelse.

## 6.1 Bidrag til forskning og videre studier

Vi har gjennom denne casestudien belyst hvordan Trondheim eiendom benytter endringsledelse for å lykkes ved innføring av ny teknologi. Våre funn kan i tillegg være interessant for andre enheter i Trondheim kommune eller andre norske kommuner som er i samme situasjonen som Trondheim eiendom, hvor omstilling til den fjerde industrielle revolusjon står for tur. Casestudien kan være opplysende for andre enheter og kan bidra til å sette fokus på eksistensen og behovet for et bevisst forhold til endringsledelse i kommende prosjekter.

Ved videre forskning på endringsledelse i offentlig sektor ville det være hensiktsmessig å følge et kommende endringsprosjektene og se utførelsen i praksis. Da vår bacheloroppgave er tidsbegrenset, ble vi nødt til å diskutere teorien for endringsledelse opp mot tidligere praksis og forventninger for fremtiden. Da det nevnes at de kommende årene i Trondheim eiendom vil omhandle omfattende endringsprosjekter, ville videre forskning i et endringsprosjekt i praksis gitt spennende innsyn i hvordan ledelsen faktisk utøver ledelse ved endringer og i hvilken grad de lykkes eller mislykkes.

# Referanser

- Asting, C. (2016, 27 oktober). *Ledelse før og nå*. BI.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/10/ledelse-fra-instruks-til-involvering/>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research & managerial Applications* (3.utg) The free press.
- Bekkeli, L.H. & Furuberg, M. (2005). *Om kvinner og gynekologisk kreft*. (Oppdragsrapport nr. 2) Høgskolen i Hedmark. [https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/133601/opprapp02\\_2005.pdf?sequence=1#page=58](https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/133601/opprapp02_2005.pdf?sequence=1#page=58)
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, NY. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930240409>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101.  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving*. (1.utg). Fagbokforlaget
- Byrkjeflot, H. (2008) *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Kommunenes Sentralforbund.
- Wæhle, E., Dahlum, S., Grønmo, S. (2020, 14.mai) Case-studie. <https://snl.no/case-studie>
- Davis, F. & Venkatesh, V. (1996). A critical assessment of potential measurement biases in the technology acceptance model: three experiments. *International Journal of Human-Computer Studies*, (Volume 45), 19-45.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1071581996900403?token=B7199F29C40EAD38704C002E9D88A1A231306A55085A6F944C64C38E2A90B9BAF7A381C59B6613F67DCE8CE313B9FF05&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220503140327>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021, 14. desember). *Hva er mål- og resultatstyring?* <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/hva-er-mal-og-resultatstyring>
- Doublet, D.R. (1989). Hermeneutikken og rettsvitenskapen. *Tidsskrift for Rettsvitenskap*. Vol.102, Utg.4-05. s.589-612. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN1504-3096-1989-04-05-03>
- Grund, J. (2019). *Mål og resultatstyring – balansens kunst*. Arbeidsgiverforeningen Spekter. [https://www.spekter.no/getfile.php/133241-1643960650/Dokumenter/Rapporter%20og%20analyser/Rapporter/Jan%20Grund%3A%](https://www.spekter.no/getfile.php/133241-1643960650/Dokumenter/Rapporter%20og%20analyser/Rapporter/Jan%20Grund%3A%20M%20og%20resultatstyring.pdf)

[20M%C3%A5I%20og%20resultatstyring%20-%20balansens%20kunst%20%282019%29.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess_og_fiasco_offentlige_ikt-prosjekter.pdf)

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utgave). Cappelen Akademisk forlag.

Hastie, S., & Wojewoda, S. (2015). Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch. *InfoQ*. <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015/>

Hennestad, W.B. & Revang (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. Universitetsforlaget.

Hypergene. (u.å). *Hva er målstyring*. <https://www.hypergene.no/inspirasjon/blogg/hva-er-malstyring/>

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (1.utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P. A. og Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg). Abstrakt forlag.

Jørgensen, M. (2015). *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*. Simula Research Laboratory, Universitetet i Oslo, Scienta.  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess\\_og\\_fiasco\\_offentlige\\_ikt-prosjekter.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess_og_fiasco_offentlige_ikt-prosjekter.pdf)

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.

Keen, P. (1981). Information Systems and Organizational Change. *Sloan School of Management, MIT*, 24-33.

Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.

Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.

Larsen, A., Harsvik, T., Skulberg, H. (2013). *Målstyring eller styring etter mål - utfordringer og muligheter*. Utdanningsforbundet.  
[https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/temanotat/temanotat\\_2013\\_04.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/temanotat/temanotat_2013_04.pdf)

- Magnussen, J. (2020, 31.januar). *Rammebetingelser*. Store norske leksikon. <https://sml.snl.no/rammebetingelser>
- Markus, L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology* (2004) 19, 4–20. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- Myrstad, Ø. (u.år) *Eiendomsforvaltning 4.0: - Teknologien blir avgjørende for bransjens utvikling*. CGI. <https://www.cgi.com/no/nb/eiendomsforvaltning-4.0-Teknologien-blir-avgjorende-for-bransjens-utvikling>
- Nesheim, T. (2015). *Enhetlig styring i en mangfoldig stat?* Samfunns- og næringslivsforskning AS. [https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2379532/R13\\_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2379532/R13_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. (1.utgave). Abstrakt forlag.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). *Change or die*. Harvard Business Review.
- Rossnes, R., Blakstad, C. H. & Forseth, U. (2011) *Rammebetingelsers betydning for storulykkerisiko og arbeidsmiljørisiko*. SINTEF. [https://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi\\_og\\_samfunn/sikkerhet-og-palitelighet/sintef-a19578-rammebetingelsers-betydning-for-storulykkesrisiko-og-arbeidsmiljorisiko.-en-litteraturstudie.pdf](https://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_og_samfunn/sikkerhet-og-palitelighet/sintef-a19578-rammebetingelsers-betydning-for-storulykkesrisiko-og-arbeidsmiljorisiko.-en-litteraturstudie.pdf)
- Sander, K (2019). *Regelstyring*. E-studie. <https://estudie.no/regelstyring/>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Penguin Books Ltd
- Shang, S. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour & Information Technology* Vol. 31, No. 9, 909–925. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0144929X.2011.553744?needAccess=true>
- Sohal, S.A. & Waddel, D. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36/8, 543–548. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749810232628/full/html>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 23. februar). *Norges 100 mest folkerike kommuner*. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/norges-100-mest-folkerike-kommuner>
- Strategisk Bedriftsutvikling AS. (2018, 23. mars). *En økende endringstakt i rammebetingelsene utfordrer bedriftens evne til omstilling*. <https://sbu-as.no/en-okende-endringstakt-i-rammebetingelsene-utfordrer-bedriftens-evne-til-omstilling/>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utgave). Gyldendal Akademisk



Trondheim eiendom. (2022) Intern presentasjon av organisasjonen, Trondheim eiendom. Oversent via mail.

Trondheim kommune. (2021). *Arbeidsgiverpolitikken 2021-2024*. Trondheim kommune.

Trondheim kommune. (2020). *Temaplan for teknologi og modernisering*. Trondheim kommune.

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G.B., Davis, F.B. (2003) User acceptance of information technology: Toward a unified view. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, Vol 27, No.3, 425-478.

<https://www.jstor.org/stable/pdf/30036540>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguiden

### Generell informasjon:

- Tidspunkt på møtet:
- Sted for møtet:

### Intervjuobjekt:

- År i organisasjonen:
- Stilling i organisasjonen:

### Nåværende situasjon:

1. Hvordan teknologi bruker du til daglig i din arbeidshverdag og hvordan har dette gjort arbeidet enklere?
  - a. Evt oppfølgingsspørsmål:
    - i. Er det noe som har gjort arbeidet mer komplisert/utfordrende?
    - ii. Er du pålagt å bruke denne teknologien?
    - iii. Er det noe teknologi i Trondheim eiendom som du ikke benytter?
      1. Hvis ja, hvorfor?
      2. Hva bruker du isåfall istede? Og hvorfor anser du dette som et bedre alternativ?
2. Hva slags nytteverdi ser du ved å gjøre Trondheim eiendom mer digitalisert?
3. Har dere en overordnet strategi med digitalisering i organisasjonen?

### Ledelse og styring:

4. Har du hørt om arbeidsgiverpolitikken?
  - a. Evt oppfølgingsspørsmål:
    - i. Hvis ja hvordan forholder du deg til den?
    - ii. Hvor aktiv del av hverdagen spiller den?
5. Hva anser du som et godt lederskap?
  - a. Evt oppfølgingsspørsmål:
    - i. I hvilken grad tar lederne/du som leder del av de ansattes hverdag?
    - ii. Hvilke forskjeller gjøres ved endringsledelse?
    - iii. Hvilke forskjeller tenker du burde gjøres ved endringsledelse?
6. Med tanke med teori knyttet til teknologisk utvikling, så finnes det ulike tilnærminger til i hvilken grad man skal bruke styring og i hvilken grad man skal utøve ledelse for å påvirke ansatte. Styring vil være i form av struktur og rutiner til å styre hvordan ansatte skal arbeide mens ledelse vil være i form av å delegere og kommunisere med ansatte om hva de skal gjøre. Opplever dere at det er stor grad av styring eller stor grad av ledelse?
  - a. Hva slags styringsmekanismer har dere i kommunen?

b. Har dere noen styringspraksis

7. Føler du at rammebetingelsene i kommunen kan hindre teknologisk utvikling?

Endringsledelse:

8. Har dere en konkret mal/standard praksis for gjennomføring av endringsprosjekter?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Har en slik praksis fungert ved tidligere endringsprosjekter?
- ii. Lager dere en gevinstrealiseringsplan før dere gjennomfører endringsprosjekter?
- iii. Hvor lange er planene som blir lagd? Kun langtidsplaner eller i hovedsak korttidsplaner? Er det størst fokus på kortsiktige resultater eller blir det lagd fokus på investeringer for fremtidige resultater?

9. Hva mener du er viktig for å lykkes med et endringsprosjekt?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Hva er viktig for dere?

10. Hvordan forholder du deg til endringsprosjekter?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Tar du en aktiv del av endringsprosessen?
- ii. Hvilken påvirkning til endring føler du du har som leder/ansatt?

11. I hvor stor grad opplever du at ledelsen er involvert i endringsprosjekter?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Er det fokus på å få alle ansatte er med på nye teknologiske løsninger?
- ii. Har dere tidligere brukt eksterne konsulenter for å gjennomføre prosjektet? Vil dere gjøre dette igjen?

12. Hvordan går dere frem for å gjennomføre endringsprosjekter?

- a. Fokuserer dere på å formidle visjon?
- b. Har dere et team som er med på å følge opp endringen?
- c. Skaper dere et behov for nødvendighet for endringen?
- d. Ser dere på hvilke organisatoriske barrierer som kan hindre endringen i å skje?
- e. Er det fokus på kortsiktige resultater?

13. Føler du noen endringer blir gjennomført som følge av digitaliseringspress?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Evt fra staten?

Teknologiakseptanse:

14. Hvilke fordeler og ulemper forventer du ved økt fokus på digitalisering innen Trondheim eiendom?

15. Føler du dere mangler kompetanse innen enkelte områder for å få gjennomført de endringene dere trenger?

16. I hvilken grad har du digital interesse?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Hva slags erfaring med du med tidligere IT-løsninger?
- ii. Har du tro på at Trondheim eiendom vil lykkes ved fremtidige digitale endringsprosjekter?

Motstand:

17. Har du opplevd motstand i tidligere endringsprosjekter?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Hvordan?
- ii. Fra hvem?
- iii. Hva tror du var årsaken?

18. Hvilke tiltak gjøres i dag av ledelsen eller ansatte for å minske motstand?

19. Hvordan tror dere teknologi i fremtiden kan være noe som skaper motstand i organisasjonen?

a. Evt oppfølgingsspørsmål:

- i. Hvordan kan ledelsen jobbe for å minske denne motstanden?

Avsluttende spørsmål:

- Har du noe mer du ønsker å tilføye i relasjon til temaene vi har snakket om i intervjuet?

Tusen takk for at du har tatt deg tid til å delta! Vi setter stor pris på ditt bidrag.

Frida Sveen & Marlin Haavengen

## Vedlegg 2: Informasjon før intervju

Hei!

Først og fremst tusen takk for at du tar deg tid til å bidra i vårt bachelorprosjekt. Videre kommer litt informasjon før intervjuet.

Vi ønsker å se på endringsledelsesperspektivet i Trondheim eiendom. Det vil si at vi er interessert i om dere har gjennomgått endringsprosjekter, både planlagte og fremvoksende. Om du har et konkret eksempel på et endringsprosjekt du har vært delaktig av, eller påvirket av er dette flott å dra frem som eksempel eller utgangspunkt for å besvare intervju spørsmålene. I forskningsprosjektet er det spørsmålene i intervjuguiden vi tar utgangspunkt i, derfor vil ikke informasjon utenom det være relevant for prosjektet. Dersom du mener det er svært viktig å for totalforståelsen ønsker vi gjerne å høre om prosjektet, men vi vil ikke kunne bruke denne informasjonen i analysen, og vi ønsker derfor mest fokus på endringsledelsesperspektivet. Om du har en sentral rolle eller kun blir påvirket av endringer i bedriften har ingenting å si for vårt prosjekt, vi er opptatt av hvordan dette påvirker dine arbeidsprosesser og arbeidshverdag.

Ettersom vi er på siste semester av en bachelorgrad i Digital forretningsutvikling har vi grunnleggende kunnskaper om endringsledelse, prosjektledelse og digitalisering. Derimot er vi interessert i deres aspekter, opplevelser og perspektiver på hvordan det påvirker dere som bedrift og ansatt.

Dersom spørsmålene oppfattes som uklare, eller det er vanskelig å forstå hva vi egentlig spør etter, si gjerne ifra så oppklarer vi uklarhetene. Dette for at dere får vist deres perspektiver og vi vil få best mulig resultater på vårt prosjekt.

Dersom du også har andre aktuelle ansatte du tror har spennende perspektiver innen endringsledelse i Trondheim eiendom tar vi gjerne imot flere informanter.

Vi gleder oss til intervju!  
Hilsen Frida og Marlin

