

Ida Kvammen

# Endringsledelse i praksis

Veien mot aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Pål Erling Martinussen

November 2023



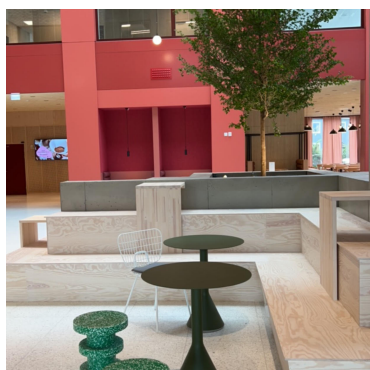
Foto: Ida Kvammen 2023



Ida Kvammen

## Endringsledelse i praksis

Veien mot aktivitetsbaserte arbeidsplasser



Masteroppgave i Organisasjon og ledelse  
Veileder: Pål Erling Martinussen  
November 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden





# 1 Forord

Endelig er jeg i mål med det erfaringsbaserte masterstudiet organisasjon og ledelse ved NTNU videre. Jeg startet studieløpet i 2019, og det har vært fire relativt krevende år ved siden av full lederjobb og tre barn. Når det er sagt, har det vært fire spennende og lærerike år hvor jeg har fått knyttet studier og arbeidsoppgaver sammen. Min spesialisering er organisasjon, samfunn og endring, noe som har vært relevant for hverdagen min som avdelingsleder i Trondheim kommune. Det siste året har jeg også vært prosjektleder for en forholdsvis stor organisasjonsendring i kommunen, og som jeg har valgt å bruke som forskningsprosjekt i oppgaven min.

Jeg vil først takke min medstudent og kollega Gøril Madsø Halvorsen. Vi har studert sammen, men tatt hver vår studieretning og skrevet hver vår masteroppgave. Vi har likevel samarbeidet i enkelte fag og i denne oppgaven gjorde vi datainnsamlingen sammen. Jeg er så takknemlig for motivasjonen og støtten dette samarbeidet har gitt meg.

Tusen takk til min veileder, Pål Erling Martinussen, som har bidratt med konkrete og tydelige tilbakemeldinger underveis og slik vært til stor hjelp.

En stor takk til min arbeidsgiver Trondheim eiendom, min leder Per-Tore Støen og til Trondheim kommune som har latt meg få forske på en spennende organisasjonsendring med innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Her vil jeg også rette en like stor takk til de enhetslederne som har prioritert noe av sin dyrebare tid til å være informanter i oppgaven.

Takk til min tålmodige samboer som har hjulpet meg med korrektur, gitt meg tid til å skrive og gitt gode råd slik at jeg har kommet meg i mål. Til slutt, tusen takk til mine tålmodige, snille og fantastiske barn!

## 2 Sammendrag

Denne studien omhandler enhetsleders rolle i en prosess frem mot en organisasjonsendring i Trondheim kommune. Målet med forskningen er å få frem betydningen av leders rolle i en endringsprosess. Oppgaven beskriver generelle behov for endring i offentlig sektor og tar utgangspunkt i en spesifikk organisasjonsendring, aktivitetsbaserte arbeidsplasser, som Trondheim kommune står overfor i forbindelse med flytting til nye kontorlokaler. I dag er ansatte i administrasjonen vant til å gjøre alle sine arbeidsoppgaver fra sin faste plass i et åpent kontorlandskap, mens aktivitetsbasert er en arbeidsform der de ansatte velger arbeidsplass ut i fra oppgavene de skal gjøre (Coor, 2023). Innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser berører omtrent tusen kontoransatte, og er en beslutning tatt av den øverste administrative ledergruppa i Trondheim kommune. Studien tar for seg perioden enhetslederne står i før endringen trer i kraft fra desember 2023.

I forbindelse med beslutningen om nye kontorlokaler og aktivitetsbasert konsept, ble det igangsatt et stort prosjekt med tittelen "Nytt administrasjonsbygg". Et av underprosjektene Organisasjonsprosesser, skal tilby støtte til ledere og ansatte i overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Et av virkemidlene til underprosjektet Organisasjonsprosesser, er at enhetene kan søke om å være testpilot, som vil si å teste ut noen aktivitetsbaserte løsninger på forhånd. Fire enheter har søkt og er valgt ut som pilotenheter.

Problemstillingen i oppgaven handler om ledernes tilnærming til aktivitetsbaserte arbeidsplasser og hvordan disse lederne påvirker en endringsprosess. Tilhørende forskningsspørsmål er ment for å identifisere ledernes egen oppfattelse av lederrollen, ledernes valg av strategi og eventuelle likhetstrekk i tilnærmingene til enhetslederne basert på kjønn, ledererfaring, lederstil og lederferdigheter. 17 enhetsledere i Trondheim kommune som berøres av endringen er blitt intervjuet. Sitatene som kom frem under intervjuene, er sortert i fem kodegrupper som til sammen sier noe om tilnærming til endringen og forståelse av lederrollen. Tilnærmingene er proaktiv, pragmatisk, avventende, kritisk, og til sist tilnærming til lederrollen.

Funnene knyttet sammen med ledelsesteori gir svar på forskningsspørsmålene og på problemstillingen. Noen ledere har valgt en proaktiv eller pragmatisk tilnærming til

endringsprosessen gjennom ord og handling, mens andre har valgt en avventende eller kritisk tilnærming gjennom ord og ingen handling. Det er ingen sammenheng mellom kjønn, utdanningsnivå, ledererfaring eller antall år med jobb i Trondheim kommune, likhetstrekkene fremkommer først i forståelsen av egen lederrolle, lederstil og lederferdigheter. De som er avventende og kritiske til endringsprosessen reflekterer ikke nok over lederrollen sin som her er å gjennomføre en endringsprosess med mål om god resultatoppnåelse. De har sannsynligvis heller ikke forstått effekten av sin lederstil. Og motsatt, de som er proaktive og pragmatiske viser forståelse av ansvaret i lederrollen sin, og bruker sine lederferdigheter til en bevisst strategi som er å forberede seg på en endring som er besluttet, med mål om et vellykket resultat.

Enhetsledere i Trondheim kommune har altså ulike tilnærminger til endringsprosessen, aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Lederne påvirker prosessen ut ifra hvilken strategi de velger basert på hvordan de ser på sin egen rolle, og skaper de ulike tilnærmingene med bakgrunn i sin egen lederstil og sine egne lederferdigheter. Jeg konkluderer med at det å være pilotenhet under en endringsprosess har en positiv effekt når endringen iverksettes.

### 3 Abstract

This study addresses the role of unit leaders in the process leading up to an organisational change in Trondheim municipality. The aim of the research is to highlight the importance of the leader's role in a change process. The thesis describes the general need for change in the public sector and is based on a specific organisational change, Activity-Based Working, which Trondheim municipality is facing in connection with moving to new office premises. Currently, administrative staff are accustomed to performing all their work tasks from their fixed place in an open office landscape, while activity-based is a work form where employees choose their workplace based on the tasks they are to perform (Coor, 2023). The introduction of Activity-Based Working affects about a thousand office employees and is a decision taken by the top administrative leadership group in Trondheim municipality. The study covers the period the unit leaders are in before the change takes effect from December 2023. In connection with the decision on new office premises and the activity-based concept, a large project titled "New administration building" was initiated. One of the sub-projects, organisational processes, is to offer support to leaders and employees in the transition to Activity-Based Working. One of the tools of the sub-project organisational processes is that the units can apply to be a test pilot, which means to test out some activity-based solutions in advance. Four units have applied and have been selected as pilot units.

The issue in the thesis concerns the leaders' approach to activity-based workplaces and how these leaders influence a change process. The accompanying research questions are intended to identify the leaders' own perception of the leadership role, the leaders' choice of strategy, and any similarities in the approaches of the unit leaders based on gender, leadership experience, leadership style, and leadership skills. 17 unit leaders in Trondheim municipality affected by the change have been interviewed. The quotes that emerged during the interviews are sorted into five code groups that together say something about the approach to the change and understanding of the leadership role. The approaches are proactive, pragmatic, waiting, critical, and finally, the approach to the leadership role.

The findings, combined with leadership theory, answer the research questions and the issue. Some leaders have chosen a proactive or pragmatic approach to the change process through words and actions, while others have chosen a waiting or critical approach through words and no action. There is no correlation between gender, level of education, leadership experience, or number of years working in Trondheim municipality; similarities first appear in the understanding of one's own leadership role, leadership style, and leadership skills. Those who are waiting and critical of the change process do not reflect enough on their leadership role, which is to carry out a change process with the goal of good result achievement. They probably also have not understood the effect of their leadership style. Conversely, those who are proactive and pragmatic show an understanding of the responsibility in their leadership role and use their leadership skills for a conscious strategy of preparing for a change that has been decided, with the goal of a successful outcome.

Unit leaders in Trondheim municipality thus have different approaches to the change process, Activity-Based Working. The leaders influence the process based on the strategy they choose based on how they view their own role, and create the different approaches based on their own leadership style and their own leadership skills. I conclude that being a pilot unit during a change process has a positive effect when the change is implemented.

# 4 Innholdsfortegnelse

<b>1 Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>4 Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>6</b>
<b>5 Figurliste</b> .....	<b>7</b>
<b>6 Innledning</b> .....	<b>9</b>
6.1 Behov for endring i offentlig sektor.....	9
6.2 Behov for endring i Trondheim kommune.....	10
6.3 Avgrensning og bakgrunn for tema.....	11
6.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	12
<b>7 Case</b> .....	<b>14</b>
7.1 Trondheim kommune.....	14
7.2 Flytting til nye kontorlokaler.....	14
7.3 Konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser.....	15
7.3.1 Prosjektet Organisasjonsprosesser.....	16
<b>8 Teori og begreper</b> .....	<b>18</b>
8.1 Ledelse.....	18
8.1.1 Ledelsesnivå i offentlig sektor.....	19
8.1.2 Lederansvar i offentlig sektor.....	19
8.1.3 Ledelse og styring i offentlig sektor.....	20
8.1.4 Lederferdigheter.....	21
8.1.5 Lederstil.....	22
8.1.6 Lederroller.....	23
8.2 Lewins endringsmodell.....	24
8.3 Iverksettingsteorien.....	24
8.3.1 “Top down”- perspektivet.....	25
8.3.2 “Bottom up”- perspektivet.....	25
8.4 Tvetydighet- og konfliktmodellen.....	26
<b>9 Metode</b> .....	<b>26</b>
9.1 Fenomenologisk, kvalitativ forskningsmetode.....	26
9.1.1 Utvalg av informanter.....	27
9.1.2 Gruppesamtaler.....	28
9.1.3 Sammensetning av deltakere.....	28
9.1.4 Struktur og intervjuguide.....	28
9.2 Forskningsetikk.....	29
9.2.1 Gjennomføring av gruppeintervjuene.....	30
9.2.2 Transkribering.....	31
<b>10 Empiri og resultater (data)</b> .....	<b>31</b>

10.1 Koding.....	32
10.2 Sitater.....	32
10.2.1 Proaktiv tilnærming.....	33
10.2.2 Pragmatisk tilnærming.....	33
10.2.3 Avventende tilnærming.....	33
10.2.4 Kritisk tilnærming.....	34
10.2.5 Tilnærming til lederrollen.....	34
10.2.6 Sitater og pilotenheter.....	34
<b>11 Drøfting og analyse.....</b>	<b>36</b>
11.1 Enhetsleders rolle og tilnærming.....	36
11.1.1 Proaktiv og kritisk tilnærming.....	37
11.1.2 Proaktiv og avventende tilnærming.....	39
11.1.3 Proaktiv og pragmatisk tilnærming.....	40
11.1.4 Avventende og kritisk tilnærming.....	43
11.2 Pilotenhet eller ikke.....	46
11.3 Likhetsstrekk mellom enhetslederne.....	50
11.4 Mangel på støtte til enhetslederne.....	50
<b>12 Avslutning og konklusjon.....</b>	<b>52</b>
12.1 Oppsummering.....	52
12.1.1 Lederrollen og valg av strategi for å håndtere endringsprosessen.....	53
12.1.2 Testpilot som et strategisk valg.....	53
12.1.3 Likhetsstrekk.....	54
12.2 Konklusjon.....	54
12.3 Avslutning.....	55
<b>13 Referanser.....</b>	<b>57</b>
<b>14 Vedlegg.....</b>	<b>59</b>
14.1 Vedlegg 1.....	60
14.2 Vedlegg 2.....	61
14.3 Vedlegg 3.....	68
14.4 Vedlegg 4.....	69
14.5 Vedlegg 5.....	76
14.6 Vedlegg 6.....	78

## 5 Figurliste

Figur 1. *Organisasjonskart over prosjektet nytt administrasjonsbygg (Trondheim kommune, 2023a), s.17*

Figur 2. *Direkte og indirekte ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 406), s.19*

Figur 3. *Oversikt som viser påvirkning av atferd gjennom ledelse, styring, kontroll og fjernledelse (Christensen et al., 2015, s. 129), s.21*

Figur 4. *Hvordan lederstiler klassifiseres langs en skala som angir grader av demokratisk og autoritær lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414), s.22*

Figur 5. *Ledergitteret (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 416), s.23*

Tabell 1. *Liste over de enhetene, og fagstaben inndelt i sine fagområder, som skal samlokaliseres i nytt administrasjonsbygg på Torget i 2026 og jobbe aktivitetsbasert, s.15*

Tabell 2. *Oversikt over antall ledere med sitat for hver kodegruppe, hvem som er testpiloter, kjønnsfordeling, antall år med ledererfaring og antall år som ansatt i Trondheim kommune, s.35*



## 6 Innledning

Organisasjonsendring og innovasjon er to velkjente begrep i både offentlig og privat sektor. Vi mennesker har alltid bedrevet innovasjon da vi har en tendens til å tenke ut nye og bedre måter å gjøre ting på, for så å prøve dem ut i praksis (Aasen & Amundsen, 2020). Likevel har vi ofte et ambivalent forhold til endring både i arbeidslivet og i privatlivet, og enkelte mennesker er mer skeptiske enn andre. Det er sannsynligvis mindre krevende å stå i en endringsprosess dersom man har valgt endringen selv, enn om man blir pålagt en endring man selv ikke har tatt initiativ til, ønsker seg eller ser behovet for. Leders rolle og leders påvirkning i en endringsprosess som omhandler organisasjonsendring, viser seg ofte å bli avgjørende når endringer skal implementeres og realiseres.

### 6.1 Behov for endring i offentlig sektor

Økonomi kan være en av flere grunner til behov for endring. Typisk for offentlig sektor er at det stilles krav om høyere tjenestekvalitet samtidig som de samme tjenestene skal leveres innenfor et strammere budsjett. Kommunene i Norge er politisk styrt og pengene bevilges politisk. I en artikkel om økonomisk politikk i Civita (2022), sier forfatter Aslak Versto Storsletten at ikke noe sammenlignbart land har like mange offentlig ansatte som Norge. Over 60 prosent av pengene som brukes i den norske økonomien går gjennom det offentlige. Når brorparten av pengene som blir brukt og investert i Norge, blir plassert der av politikere, ikke markedet og hver enkelt av oss, øker sannsynligheten for uvettig pengebruk og offentlig sløsing (Storsletten, 2022). I en annen artikkel skrevet på nettsiden til Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ, 2023), står det at offentlig sektor er avhengig av å opprettholde tillit til innbyggerne og det å forvalte pengene best mulig med de beste prioriteringene og løsningene. Videre står det at å arbeide med effektiv ressursbruk kan være krevende, men det skaper også muligheter.

Virksomheter som arbeider godt, målrettet og kreativt med dette, kan oppnå større handlingsrom for prioriteringer internt (DFØ, 2023). Som både Storsletten (2022) og DFØ (2023) trekker frem, er rammene i offentlig sektor fastsatt ved at pengene bevilges fra politisk hold hvor den totale pengesekken fordeles mellom ulike tjenesteområder. Fordelingen og prioriteringen beror på hvilket parti som har størst makt i de ulike kommunene og hva deres fremste fokusområder er. Men i enkelte unntak som under koronapandemien, ser man nødvendigheten av å stå sammen og

prioritere penger til samme formål uavhengig av politisk parti. Dette gir kortsiktige og langsiktige konsekvenser for økonomien. Økonomisk bevilgning fra politikerne, sammen med å opprettholde tjenestetilbudet og tilliten til innbyggerne, stiller store krav til ledere og ansatte i det offentlige.

Effektivisering kan være krevende, men det skaper også muligheter som artikkelen i DFØ (2023) påpeker. Et godt eksempel på at utfordringer er med på å skape muligheter er nyhetsaken om at sykepleiermangel tvinger Trondheim kommune til å tenke nytt (Skjesol, 2023). Det har over tid vært utfordrende å rekruttere sykepleiere i Trondheim kommune, spesielt på natt. Kommunen er nødt til å gi gode tjenester med færre sykepleiere på jobb. Som et prøveprosjekt har det derfor blitt etablert en nattpatrulje, sykepleiere på hjul. Det betyr at to sykepleiere i team patruljerer på åtte sykehjem hos 450 pleietrengende. De fleste oppgavene som gjøres på natt, kan gjøres av helsefagarbeidere og hjelpepleiere. De to sykepleierne på hjul forholder seg altså kun til de som er syke. Det interessante med dette prosjektet er at det ikke bare løser en stor utfordring i kommunen, men at sykepleierne selv har fått en ny motivasjon. Sannsynligvis gir dette også mer variasjon i arbeidsoppgaver og ny giv for helsefagarbeiderne også. “En drømmejobb” uttaler en av sykepleierne i artikkelen. Denne historien viser at endring kan oppleves som positivt for ansatte. Det er gjerne gjennom måloppnåelse innenfor visse rammebetingelser vi utvikler oss og innovasjon oppstår. En måte å forklare innovasjon på, og som forener både produkt, tjeneste og prosess, er å si at innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår rundt en ny ide. Det får sin effekt når produktene og tjenestene av ideen tas i bruk, gjennom å endre på både organisering av mennesker og hvilke verktøy og teknologi de utnytter (Aasen & Amundsen, 2020). Likheten mellom endring og innovasjon er stor, likevel er det viktig å huske at innovasjon også kan oppstå uten at en organisasjonsendring skjer (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

## 6.2 Behov for endring i Trondheim kommune

I Trondheim kommune settes det kortsiktig og langsiktige mål fra både politisk hold og hos den øverste administrative ledelsen. Mål nedfelles i ulike strategiske planer som eksempelvis samfunnsplan, handlings- og økonomiplan, arbeidsgiverpolitikken og miljø og klimaplan. Planene inneholder ambisiøse mål, som sett i sammenheng med et lavere budsjett vil komme til å kreve store endringsprosesser for alle nedover i organisasjonen. Enhetene i Trondheim kommune

blir dermed tvunget til å foreta seg noe ved å omorganisere seg, jobbe på andre måter, ta i bruk ny teknologi eller gjøre andre små og store endringer for å nå målene som er satt. Når det gjelder å skape bevissthet rundt nødvendigheten av endring så er det alltid toppledelsen som har størst innflytelse og gjennomslagskraft. Når det gjelder endret adferd og nye måter å jobbe på så er bildet annerledes, da er det alltid nærmeste overordnede (Amundsen, 2023). I Trondheim kommune skal omtrent tusen kontoransatte flytte kontorlokaler. Leiekontrakten på dagens kontorlokaler går ut og ny kontrakt er allerede inngått. I tillegg til nye kontorlokaler er det besluttet at det skal innføres aktivitetsbaserte arbeidsplasser som ny arbeidsform.

### 6.3 Avgrensning og bakgrunn for tema

Endringsprosessen i Trondheim kommune er todelt. Den ene endringen handler om at kontoransatte skal flytte fysisk på seg til et nytt administrasjonsbygg. Denne delen er politisk behandlet i formannskapet i kommunen som en følge av at dagens husleiekontrakt går ut. Den andre endringen handler om at ansatte skal begynne å jobbe aktivitetsbasert. Denne strategiske beslutningen er tatt av den øverste administrative ledergruppa i Trondheim kommune.

Bakgrunnen for beslutningen beror på at dersom kommunen skal klare å levere de tjenestene som forventes av innbyggerne og av politikerne i fremtiden, må tjenestemrådene og enhetene samhandle mer og bedre på tvers. En annen viktig begrunnelse er at Trondheim kommune som offentlig aktør må organisere seg på en fleksibel måte slik at man enkelt kan endre seg dersom omgivelsene krever det. Dette er i tråd med det Direktoratet for forvaltning og økonomistyring påpeker med at offentlig sektor er avhengig av å forvalte penger best mulig med de beste prioriteringene og løsningene (DFØ, 2023). I dag sitter ansatte i administrasjonen ved sin faste kontor plass i et åpent kontorlandskap. I en aktivitetsbasert arbeidsform er det ikke faste kontor plasser, og ansatte må ta stilling til hvilken arbeidsplass som er best egnet for arbeidsoppgaven og velge plass ut ifra det. De varierte fysiske løsningene med delte plasser stimulerer til samhandling på tvers og det er enkelt å omorganisere seg i et aktivitetsbasert kontorlandskap når målsettinger krever det (Trondheim kommune, 2023a).

I denne studien har jeg valgt å fokusere på leders rolle i en organisasjonsendring.

Endringsprosessen med nye kontorlokaler i Trondheim kommune er langt mer en organisasjonsendring enn en ren flytteprosess, og det er den delen jeg vil se nærmere på. Å jobbe

aktivitetsbasert er en endring enhetene ikke har tatt initiativ til selv, og mange uttrykte tidlig i prosessen at de ikke ser behovet for denne delen av flytteprosessen. De synes det er vanskelig å forstå hvorfor vi skal jobbe på en ny måte. Spesielt har det å dele og ikke lenger ha fast kontorplass skapt sterke reaksjoner. Jeg vil videre avgrense oppgaven til å forske på enhetslederens rolle som øverste leder for enheten, og ikke på avdelingslederne og de ansatte for øvrig. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan øverste leder opptrer og tilnærmer seg en slik endringsprosess. Prosessen krever endringsledelse, og i lederansvaret ligger det, slik jeg ser det, å gjøre organisasjonen sin endringsdyktig. Endringsevne har sjelden vært så essensielt som i dag (Assessit, 2023). Så hva er god ledelse i en endringsprosess? Jeg mener det er en forutsetning at lederen føler seg trygg dersom en endringsprosess skal lykkes. Trygg på hvorfor endringen er besluttet, trygg på hva som forventes og trygg på sin gjennomføring for å oppnå målet med endringen. Dersom en leder ikke er trygg kan det gi utslag i form av skepsis og motstand. I den forbindelse synes jeg det er verdt å trekke frem Leesman (2017) sin internasjonale undersøkelse som er gjengitt i Mellomrom (2019), om erfaringene av det å jobbe aktivitetsbasert. Et av hovedfunnene er at mangel på endring av atferd er et betydelig problem som begrenser den organisatoriske merverdien ved aktivitetsbasert arbeid. Relatert til innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser i Trondheim kommune, er faren at ledere og ansatte tar med seg gamle vaner inn i nye lokaler og jobber som før. Merverdien av endringen forsvinner og mange vil sannsynligvis oppleve misnøye. Mangel på endring av atferd kan man relatere til andre organisasjonsendringer også, eksempelvis innføring av et nytt fagprogram som ansatte typisk er misfornøyd med fordi det ikke fungerer å jobbe i programmet slik man gjorde før.

### 6.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Bakgrunn for valgt problemstilling er interessen for de begrunnelsene som ligger bak en leders evne til å påvirke endringsprosesser. I tillegg er endringsmotstand og behovet for ledelse og trygghet i endringsprosesser av interesse. Problemstillingen tar derfor utgangspunkt i endringsledelse og utforskes ved å analysere hvordan et utvalg enhetsledere i Trondheim kommune håndterer perioden før en endring trer i kraft. Nysgjerrigheten for hvordan det er å være testpilot i en endringsprosess har vært av betydning når problemstillingen ble utformet. Videre gir tilhørende forskningsspørsmål mulighet til å identifisere eventuelle likhetstrekk i tilnærmingen blant enhetslederne, basert på kjønn, ledererfaring, lederstil eller lederferdigheter. I

sammenheng med de nevnte elementene gir problemstillingen og forskningsspørsmålene en tydelig retning for å forstå hvordan enhetsledernes tilnærminger og handlinger påvirker og former endringsprosessen i overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser i Trondheim kommune. Problemstillingen er:

**- Hvilken tilnærming har et utvalg enhetsledere i Trondheim kommune til endringsprosessen aktivitetsbasert arbeidsplass? Hvordan påvirker disse enhetslederne prosessen?**

For å besvare problemstillingen tar oppgaven utgangspunkt i fire forskningsspørsmål.

1. Hvordan oppfatter enhetsleder sin egen rolle i endringsprosessen?
2. Hvilken strategi har enhetslederne for å håndtere endringsprosessen?
3. Har det noen betydning for endringsprosessen å være testpilot?
4. Er det noen likhetstrekk i kjønn, ledererfaring, lederstil eller lederferdigheter som utgjør forskjeller i tilnærmingen lederne har til endringsprosessen?

Generelt har jeg et inntrykk av at noen ledere ikke alltid forstår ansvaret som ligger i rollen sin. Dersom ledere tar en passiv rolle i en endringsprosess eller velger å begrense endringen for å skjerme sine ansatte, påstår jeg at det kan være direkte årsak til fravær av måloppnåelse. Det blir en slags misforstått oppfattelse av relasjonsledelse der man står frem for sine ansatte og fremmer skepsis sammen med dem. God relasjonsledelse, eller endringsledelse slik jeg ser det, er å gjøre seg selv og ansatte i stand til å håndtere endringer ved å tørre å teste ut nye ting og sammen med medarbeiderne fokusere på muligheter i stedet for begrensninger. Gjennom å finne svar på problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, ønsker jeg å bidra til å generere kunnskap som kan gagne positivt i endringsprosesser. Målet med forskningen er å få frem betydningen av øverste leders rolle slik at en kan gjøre mer bevisste valg når endringer skal gjennomføres. Etter nåværende innledning har jeg videre i oppgaven valgt å presentere Trondheim kommune nærmere og den konkrete endringsprosessen ved å forklare mer hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser er. Deretter har jeg skrevet teori om ledelse som jeg mener er relevant i denne sammenhengen, før jeg beskriver metode og viser resultatene fra innsamlet data. Etter å ha drøftet resultatene opp mot teori har jeg til slutt svart på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

# 7 Case

## 7.1 Trondheim kommune

Under kommunedirektøren (tidligere rådmann) er Trondheim kommune strukturert inn i syv virksomhetsområder: - Helse og velferd, oppvekst og utdanning, byutvikling, kultur og idrett, organisasjon, finans og næring og samferdsel og miljø. Hvert virksomhetsområde ledes av en direktør som utgjør den øverste administrative ledergruppa i Trondheim kommune. De største områdene som oppvekst og utdanning og helse og velferd har et ekstra ledelsesledd bestående av kommunalsjefer. Virksomhetsområdene er delt inn i ulike enheter som ledes av en enhetsleder. En kommunal enhet er en organisatorisk gruppering av ansatte som er ansvarlig for å ivareta et bestemt ansvarsområde eller en bestemt oppgave. Enhetsleder har avdelingsledere som et ledelsesledd under seg og som utgjør en ledergruppe for enheten. I tillegg til enheter er det en fagstab som skal følge opp og legge til rette for realisering av politiske mål og vedtak (Trondheim kommune, 2023b). Til sammen er det 210 enheter i Trondheim kommune med totalt 15 000 ansatte og 750 ledere inkludert avdelingsledere (Trondheim kommune, 2023c)

## 7.2 Flytting til nye kontorlokaler

Flere hundre kontoransatte i Trondheim kommune skal flytte til nye kontorlokaler i desember 2023. Etter en lang anbudsrunde på valg av kontorlokaler, ble nytt administrasjonsbygg på Torget i Trondheim sentrum valgt. Det er den samme kontorlokasjonen som i dag, men arealene krever en omfattende bygge- og oppussingsprosess for å tilfredsstille nye krav til bygg og arbeidsform siden det er besluttet at ansatte skal jobbe aktivitetsbasert i de nye lokalene. Det vil derfor ikke være innflyttingsklart før i desember 2026. I påvente av oppussing av lokalene på Torget, må alle ansatte flytte til fire såkalte ventelokasjoner fra desember 2023, og jobbe der frem til innflytting på Torget igjen om tre år. Underveis i prosessen med ny leiekontrakt ble det bestemt at aktivitetsbaserte arbeidsplasser som arbeidsform skal innføres allerede i ventelokasjonene, 3 år tidligere enn forventet.

I oppgaven har jeg valgt å fokusere på organisasjonsendringen som omhandler innføring av ny arbeidsmetodikk. 20 enheter og fagstaben i Trondheim kommune skal jobbe aktivitetsbasert og

samløkaliseres til slutt på Torget. 14 av de 20 enhetene, inkludert fagstaben, skal flytte inn i fire fysiske adskilte ventelokasjoner i påvente av innflytting på Torget. De øvrige 6 enhetene er allerede lokalisert i andre kontorlokaler i påvente av innflytting i 2026. I tabellen under har jeg listet opp de enhetene og fagstaben som endringen gjelder.

Enhetsnavn	Enhetsnavn
Arbeidsmiljøenheten	Kommunalteknikk
Byggesakskontoret	Miljø og samferdsel
Byplankontoret	Økonomitjenesten
Eierskapsenheten	Personaltjenesten
Enhet for idrett og friluftsliv	Regnskapstjenesten
Enhet for kart og arkitektur	Sikkerhet og beredskap
Enhet for kommunikasjon, administrasjon og innbyggerkontakt	Trondheim eiendom
Enhet for service og internkontroll	Fagstab helse og Velferd
Enhet for næring- og samfunnsutvikling	Fagstab kultur og idrett
Oppvekstadministrasjon	Fagstab finans
Innkjøpstjenesten	Fagstab næring
IT-tjenesten	Fagstab organisasjon
Klima- og miljøenheten	Fagstab byutvikling

**Tabell 1.** Liste over de enhetene, og fagstaben inndelt i sine fagområder, som skal samløkaliseres i nytt administrasjonsbygg på Torget i 2026 og jobbe aktivitetsbasert.

### 7.3 Konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en arbeidsform der de ansatte velger arbeidsplass ut i fra oppgavene de skal gjøre (Coor, 2023). Ansatte i administrasjonen er i dag vant til å gjøre alle arbeidsoppgavene fra sin faste plass i et åpent kontorlandskap. I tillegg har de mulighet til å bruke grupperom, møterom og kjøkken tilknyttet lunsj. I et aktivitetsbasert konsept brukes arealet på en annen måte ved å dele inn i flere soner med arbeidsplasser hvor man har ulike spilleregler og ulik møblering. Slike arbeidssoner benevnes som sosial-, aktiv-, normal-, rolig-

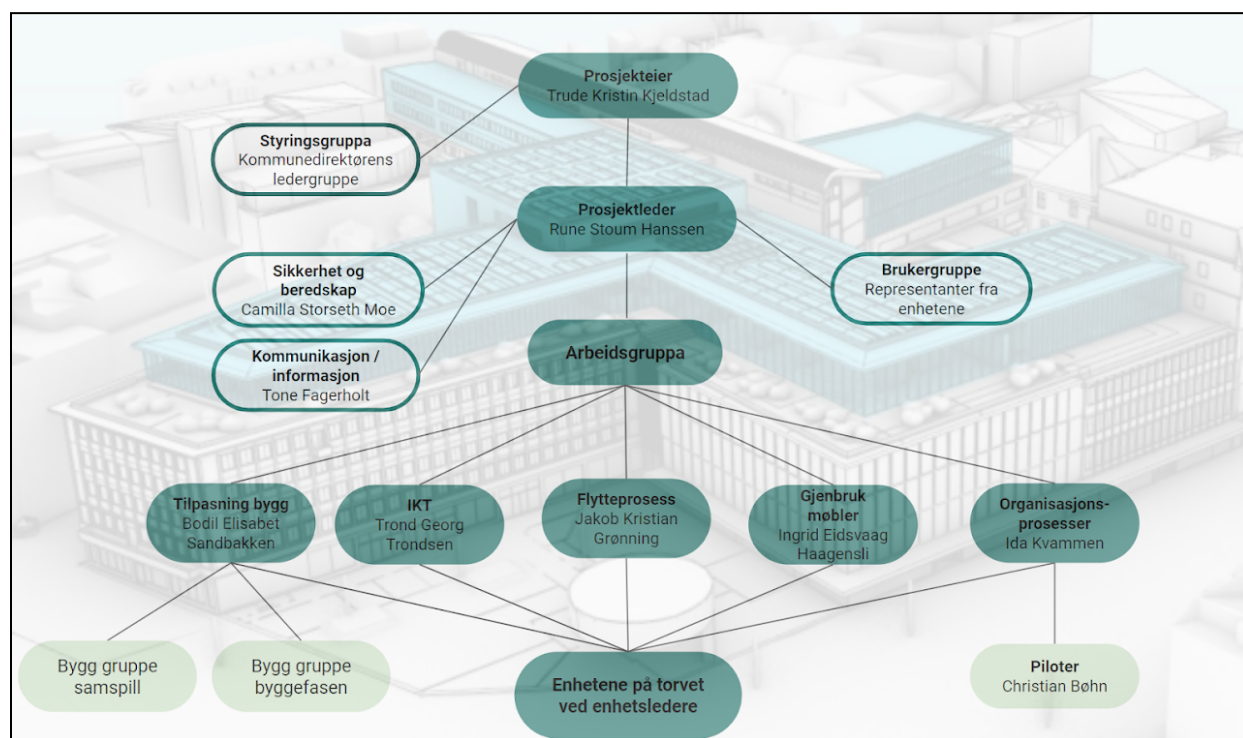
og tilbaketrasket sone (Trondheim kommune, 2023a). Innenfor sonene har man flere rom som er inndelt enten med fysiske vegger eller ved hjelp av felles bruks- og spilleregler. Det er tre sentrale prinsipp i aktivitetsbaserte arbeidsplasser, valgfrihet, variasjon og deling (Skogland, 2021). For å få til arealbruken med variasjon og valgfrihet går man ned i dekningsgrad og deler på arbeidsplassene, bedre kjent som “free seating”. For å forklare dekningsgrad nærmere kan man enkelt si at 100 prosent dekning for 100 personer gir 100 fullergonomiske arbeidsplasser. Ved 80 prosent dekning for 100 personer får man 80 fullergonomiske arbeidsplasser. En fullergonomisk arbeidsplass er i dette tilfellet en kontorpult som tilfredsstiller arbeidsmiljøforskrifter for å kunne sitte der en hel dag, som tilstrekkelig dagslys, muligheter for å kunne heve og senke pulten og nok antall kvadratmeter rundt kontorlassen. En halvergonomisk kontor plass er betegnelsen dersom en eller flere av punktene over ikke er innfridd. En halvergonomisk plass er tenkt som en godt egnet kontor plass for formålet sitt, såfremt du ikke sitter der hele arbeidsdagen. Å gå ned på dekningsgrad frigir areal til flere andre typer arbeidssoner. En lavere dekningsgrad gir altså totalt sett langt flere antall arbeidsplasser enn hva antallet medarbeidere i et kontorlokalet er, og ikke minst en langt større variasjon og valgfrihet. Behovet for en fullergonomisk arbeidsplass til alle som samlokaliseres med like og ulike arbeidsoppgaver går ned når man får denne valgfriheten og variasjonen, så dette er et spill som henger sammen (Trondheim kommune, 2023a).

### 7.3.1 Prosjektet Organisasjonsprosesser

I forbindelse med beslutningen om nye kontorlokaler og aktivitetsbasert konsept, ble det igangsatt et stort prosjekt med tittelen “Nytt administrasjonsbygg”. Hovedprosjektet har flere underprosjekter som skal støtte enhetene i overgangen til nye lokaler og aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Jeg fokuserer i oppgaven på underprosjektet Organisasjonsprosesser som jeg selv er prosjektleder for. Underprosjektet Organisasjonsprosesser skal tilby støtte til ledere og ansatte i overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Prosjektet skal tilføre innsikt i hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser kan handle om og ferdigheter i å se mulighetene som kan oppstå i samspillet mellom fysisk utforming, teknologiske løsninger og arbeidspraksis (Trondheim kommune, 2023a). Et av virkemidlene til prosjektet er at enhetene kan søke om å være testpilot, som vil si å teste ut noen aktivitetsbaserte løsninger på forhånd i eksisterende lokaler. Fire enheter er frivillig valgt ut som pilotenheter og erfaringene pilotene gjør vil være verdifull å dele



med de andre enhetene. I utprøvingen følger det med en fast sum med penger til å kunne investere i møbler eller digitale verktøy for pilotene. Det er i piloteringen tatt forbehold om at ikke all testing vil være helt optimal da de fysiske løsningene med vegger og soner i eksisterende lokaler ikke er skreddersydd for konseptet. Hovedprosjektet har underveis i prosessen hatt utskifting av prosjekteier, utskiftninger av prosjektledere i selve hovedprosjektet og utskifting av prosjektleder i underprosjektet Organisasjonsprosesser. Dette har påvirket kontinuiteten, strukturen og planene i prosjektet. Prosjekteier er organisasjonsdirektøren i Trondheim kommune, som er en av lederne i den øverste strategiske ledergruppa som har fattet beslutningen. Nedenfor presenteres organisasjonskartet som viser hvordan hovedprosjektet er bygd opp med sine underprosjekter (Trondheim kommune, 2023a).



Figur 1. Organisasjonskart over prosjektet nytt administrasjonsbygg (Trondheim kommune, 2023a).

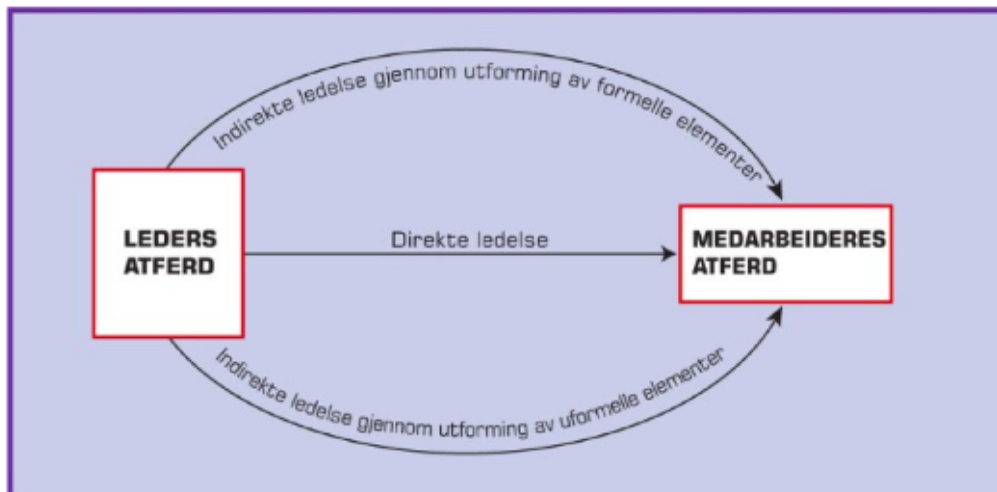
## 8 Teori og begreper

I dette teorikapittelet redegjøres det for aktuelle begreper og teori som jeg vurderer som relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Teorikapittelet beskriver hva ledelse er i form av ledelsesnivå, ledelsesansvar, styring, lederferdigheter, lederstil, lederroller, endringsledelse, iverksetting og tvetydighet.

### 8.1 Ledelse

Det er mange måter å fortelle om og forklare hva ledelse er, og ikke minst betydningen av ledelse. Et typisk spørsmål og som de fleste arbeidstakere har en klar og tydelig mening om er hva god ledelse er for dem. En enkel definisjon er at styring og ledelse handler om å påvirke atferd (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015, s. 123). En annen definisjon av ledelse beskrevet i Jacobsen og Thorsvik (2019) er at ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. Hensikten med ledelse i en organisasjon er å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere, og å skape trivsel i arbeidet. Definisjonen tar utgangspunkt i tre aspekter ved ledelse. Det ene aspektet er at ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, det andre aspektet er at ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe, og det tredje aspektet er at ledelse skal bidra til at en organisasjon når sine mål på best mulig måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Både direkte og indirekte ledelse kan påvirke medarbeidernes atferd. Direkte ledelse er alle former hvor leder er i direkte kontakt med medarbeiderne. Eksempelvis i møter, e-poster og annen felles deltakelse. Gjennom direkte ledelse påvirker man medarbeidernes holdninger og atferd. Indirekte ledelse kan deles inn i to former. Den ene har likhetstrekk med strategisk ledelse hvor ledere påvirker medarbeidere indirekte ved å bruke formelle organisasjonstrekk som mål, strategi og faste formelle rutiner for rekruttering og opplæring. Den andre formen er å påvirke ansatte gjennom utvikling av kultur. Et sterkt grep her er at leder selv forandrer sin væremåte til hva som er ønsket atferd til øvrige ansatte. Dette er tett knyttet til institusjonell eller verdibasert ledelse. Se forklaring i figur 2 nedenfor.



Figur 2. Direkte og indirekte ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 406).

### 8.1.1 Ledelsesnivå i offentlig sektor

Det er flere ledelsesnivå i offentlig sektor, og toppnivået kan betegnes som det politiske og administrative nivået og kalles det institusjonelle ledelsesnivået. Det er på dette nivået at funksjonen og forpliktelsene er mange og komplekse (Christensen et al., 2015). For å forklare hva et institusjonelt perspektiv er, kan man til motsetning av et instrumentelt perspektiv som er å se på organisasjoner som et verktøy som står til disposisjon for lederne, si at det i tillegg har institusjonelle regler, verdier og normer som påvirker beslutningatferden (Christensen et al., 2015). Ledelse på mellomnivå kalles administrativ ledelse. Her skal ledere formidle toppledelsens vedtak, strategier og verdier og sørge for at det blir implementert helt ned på lavest nivå. Samtidig skal ledelse på et administrativt nivå ivareta, formidle krav og normer fra ansatte i organisasjonen sin. Det laveste nivået i en organisasjon er det operative nivået. Lederrollen her er betydelig smalere enn på et institusjonelt nivå og har i tillegg til formell styring med seg en kulturell integrasjon (Christensen et al., 2015).

### 8.1.2 Lederansvar i offentlig sektor

Ansvar handler om å informere om hva man har gjort og diskutere og evaluere handlingene om de er akseptable eller ikke (Christensen et al., 2015). Tradisjonelt har man betegnet ansvaret til en leder som altomfattende og at ledere handler på basis av en tillit som er gitt dem, eksempelvis politikere gjennom system som demokratisk valg. En mer moderne forståelse av ansvar, er at

ledere også skal redegjøre og rapportere for hvordan ansvaret forvaltes, en uformelt basert tillit er altså ikke nok. En siste type forståelse av ansvar og som representeres gjennom reformbølgen New Public Management er en enda tydeligere kontrollvirksomhet med egne kontrollkomiteer. Hver leder kontrolleres gjennom ulike organ, lovverk og rapporteringer. Stortinget som eksempel har begynt med åpne høringer og økt bruk av granskingskommisjoner (Christensen et al., 2015). Et større kontrollsystem med høye resultatkrav gjør at politiske og administrative ledere har problemer med å definere ansvar, mål og resultater klart og man får ofte ansvar for noe man selv har liten kontroll over. Det er i tillegg vanskelig å plassere ansvar når det er mange ulike aktører involvert i prosessene på et lavere nivå, og det er ofte utfordrende for mellomledere og for ledere enda høyere opp i systemet å ha oversikt over hva som foregår hos de som faktisk yter tjenestene. Et nytt og formalisert kontrollsystem som var ment å skape klarhet i ansvarsrelasjoner, har altså i realiteten skapt et større kontrollapparat og flere uklarheter og potensielle konflikter rundt lederansvaret (Christensen et al., 2015).

### 8.1.3 Ledelse og styring i offentlig sektor

Ledere i det offentlige jobber i en kompleks organisasjon med mange og ulike hensyn som skal tas innenfor kulturelle tradisjoner og press fra omgivelsene. Med bakgrunn i at ledelse og styring er å påvirke atferden til mennesker kan virkemidlene for påvirkning være av to hovedtyper. Den ene er formell og går ut på å påvirke gjennom organisering av formell organisasjonsstruktur. Den andre er uformell og går ut på påvirkning gjennom normer, verdier og holdninger. Dimensjonen handler om forholdet mellom den som påvirker og den som blir påvirket. Dersom det skjer gjennom kontakt og i dialog er det direkte påvirkning, dersom det skjer på avstand er det indirekte påvirkning. Ledelse er mer personorientert, mens styring er mer systemorientert (Christensen et al., 2015). Dette fremstilles i oversikten nedenfor med mer forklaring.

	Virkemiddel		
		Formell	Uformell
Trekk ved relasjonen påvirker/de som påvirkes	Direkte	1)Kontroll	2)Ledelse
	Indirekte	3)Styring	4)(Fjern)ledelse

*Figur 3. Oversikt som viser påvirkning av atferd gjennom ledelse, styring, kontroll og fjernledelse (Christensen et al., 2015, s. 129).*

Rute 3 i tabellen, styring, defineres som påvirkning utøvd indirekte gjennom formelle prosedyrer og rutiner. Rute en og fire utgjør to blandingsformer. Kontroll i rute en kan påvirke atferd gjennom kontroller i form av inspeksjoner eller revisjoner. Denne påvirkningen brukes i større grad i offentlig sektor enn i privat sektor. I rute nummer fire forekommer påvirkning av normer og verdier indirekte fra toppledelse og administrasjon, selv om de ikke er i direkte kontakt med ansatte. Rute to som er ledelse i denne tabellen, kan defineres som direkte og dialogbasert og utøves i møtet med den enkelte leder og den enkelte ansatte. Det meste av ledelsesteorier som lederferdigheter, lederstiler og lederroller handler om denne formen for ledelse.

#### 8.1.4 Lederferdigheter

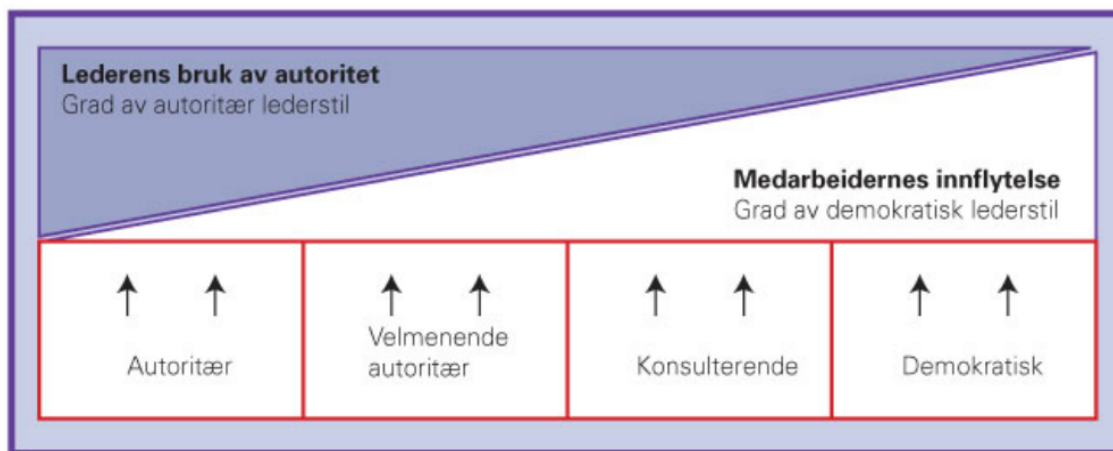
Mens ledertrekk er knyttet til personlighet og noe man i liten grad kan endre, er lederferdigheter betraktet som noe en leder kan tilegne seg og lære. Man kan som leder mestre bestemte oppgaver, men det krever trening for å lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Man kan dele lederferdigheter inn i tre kategorier, personlige-, mellommenneskelige- og gruppeorienterte ferdigheter. Personlige ferdigheter handler om selvinnsikt og evnen til å løse utfordringer, finne løsninger og mestre stress. I nyere ledelseslitteratur har man også tatt frem leders tekniske og analytiske ferdigheter. Dette henger sammen med at ledere nå i større grad enn før må lære seg å mestre mer komplekse og dynamiske rammebetingelser. Mellommenneskelige ferdigheter er evnen til å kommunisere, lytte og gi støtte til andre. Og kunne håndtere konflikter.

Gruppeorienterte ferdigheter er evnen til å delegerer myndighet og bygge gode team som fungerer godt. Det er også flere forskere som argumenterer for en fjerde kategori kalt administrative,

strategiske ferdigheter. Denne inneholder aspekter av ferdigheter ved de tre andre kategoriene som er viktig for strategisk planlegging og implementering av administrative tiltak for å nå aktuelle mål. Den relative betydningen av de ulike typer ferdigheter ledere har, varierer mellom ulike ledelsesnivåer og hva de ulike lederroller på hvert nivå krever for at ledere skal fylle rollen sin på en tilfredsstillende måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 8.1.5 Lederstil

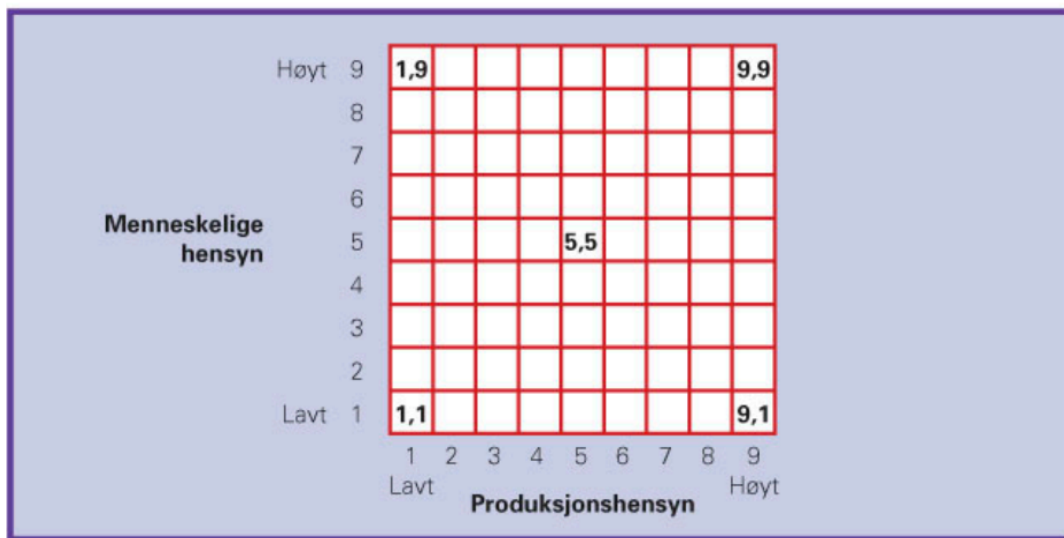
Lederstil er hvordan ledere opptrer, hva ledere er opptatt av og hvordan ledere forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Som beskrevet i Jacobsen og Thorsvik (2019) er det av empiriske studier blitt identifisert to grunnleggende lederstiler, demokratisk eller relasjonsorientert ledelse og autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Den demokratiske eller relasjonsorienterte ledelsen går ut på at ledere forsøker å utvikle gode relasjoner til sine ansatte ved å være oppmerksomme og inkluderende i prosesser og beslutninger. Den autoritære eller oppgaveorienterte lederen er oppgaveorientert og opptatt av å strukturere sin egen og ansattes rolle mot realisering av formaliserte mål. Denne lederstilen preges av at ledere tar selvstendige beslutninger uten særlig inkludering. Figuren nedenfor viser klassifisering av lederstiler.



Figur 4. Hvordan lederstiler klassifiseres langs en skala som angir grader av demokratisk og autoritær lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414).

De to lederstilene kan kombineres. Dette forklares best gjennom ledergitteret hvor demokratisk eller relasjonsorientert ledelse kalles relasjonsorientering og autoritær eller oppgaveorientert ledelse betegnes som produksjonshensyn. 1,9 - lederstilen kjennetegnes for liten interesse for

oppgaven, men sterk interesse for medarbeiderne. 9,1 - lederstilen er omvendt, stor interesse for oppgaven og liten interesse for medarbeidere. 5,5- lederstilen er lederen som finner balansen mellom oppgavefokus og de ansattes krav om deltakelse. 1,1- lederen har liten interesse for både oppgaven og menneskene i organisasjonen, mens 9,9 - lederen antar at hensynet til oppgaven og de ansatte lar seg forene, den legger vekt på et felles ansvar og argumenteres i teorien for å være den beste lederstilen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ledergitteret er enklere å forstå i fremstillingen nedenfor.



Figur 5. Ledergitteret (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 416).

Situasjonsbetinget ledelsesteori argumenterer for at trekk ved den aktuelle situasjonen kan påvirke effekten mellom lederstil og effektivitet. Ulike situasjoner krever altså forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt. (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 8.1.6 Lederroller

Lederrollen har to forhold som kan være sammenfallende, men også i uoverensstemmelse. Det ene forholdet er atferden leder viser for å fylle sine forpliktelser, det andre er de forventningene andre har til leders atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det kan også være rolleklarhet ved at det er uklart hva som forventes av lederrollen. Det er stor forskjell mellom ledere hvor bevisst de er på sine egne prioriteringer og tidsbruk, og dette er vurderinger lederne må gjøre selv.

Avhengig av ledernivå i en organisasjon er det mange forhold å ta hensyn til. En toppleder i en organisasjon må forholde seg til andre organisasjoner, politiske myndigheter, eksterne aktører, medier, sin leder og andre ledere og aktører i egen organisasjon. En leder av en avdeling må forholde seg til sin nærmeste leder, andre ledere i organisasjonen, eksterne aktører, interne aktører og ikke minst egne medarbeidere sin avdeling i enheten. Forsker og forfatter Mintzberg gjengitt i Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 433 - 435) hevder at ledere må forholde seg til interne og eksterne aktører på tre ulike nivå, informasjonsnivået, menneskenivået og handlingsnivået. På informasjonsnivået forventes det at leder innhenter og formidler informasjon som er av betydning for virksomheten. På menneskenivået forventes det at leder har kontakt med sine medarbeidere ved å støtte og følge opp. Lederen må stå fram som ansvarlig og trygg. På handlingsnivået må leder ta stilling til hva som bør gjøres og gjennomføre. God ledelse oppstår når en leder klarer å fylle alle de tre rollene, det hjelper ikke hvor godt en leder klarer å fylle den ene dersom de to andre ikke er til stede. Ifølge Mintzberg er det god ledelse når ledere oppnår en dynamisk balanse mellom rollene og klarer å vurdere hva de ulike situasjonene krever.

## 8.2 Lewins endringsmodell

Professor og psykolog Kurt Lewin beskriver tre faser alle organisasjonsendringer må gjennom (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389 - 390). Den første er opptiningsfasen, den andre er endringsfasen og den tredje er nedfrysingsfasen. I opptiningsfasen skal motivasjon for endring skapes. Her er det viktig å få forankret at dagens situasjon krever en endring dersom man skal overleve i fremtiden. Opptiningsfasen må skape psykologisk trygghet og redusere motstand mot endring. I endringsfasen skal tiltak iverksettes. Tiltak som informasjon, opplæring, endret struktur eller tilsvarende tiltak. I nedfrysingsfasen må man kvalitetssikre om det er samsvar mellom ny kultur og faktisk atferd.

## 8.3 Iverksettingsteorien

Iverksetting betyr både gjennomføring og realisering og er ikke alltid sammenfallende. En reform kan iverksettes i tråd med en plan og bli lik intensjonen. En iverksetting kan også avvike fra planen, og noen ganger bli lik intensjonen, andre ganger ikke (Vabo, Klausen & Askim, 2020). Man kan gå tilbake til 1973 og finne forskning på at det følger muligheter og problemer ved å involvere mange aktører i en iverksettingsprosess. Forfatterne Pressman og Wildavsky,



gjengitt i Vabo et al. (2020), var altså tidlig ute med tematikken i boken “Implementation”. Et eksempel fra Norge om å redusere antall aktører er kommunereformen i 2014 som omhandlet å slå sammen kommuner.

### 8.3.1 “Top down”- perspektivet

Pressman og Wildavsky sin bok er opphavet til “top down”- perspektivet på iverksetting. I et “top down”- perspektiv tar man utgangspunkt i en reform eller beslutning som er vedtatt på et statlig nivå og undersøker om atferden til de som skal iverksette stemmer overens med vedtaket. Ble målsettingen realisert? Faktorer som sannsynligvis kan føre til en vellykket iverksetting er at vedtaket går ut på et samfunnsproblem som er håndterlig, at det ikke innebærer en veldig stor endring i forhold til dagens tilstand, at målene er klare og at teorien til politikerne er av god kvalitet (Vabo et al., 2020).

### 8.3.2 “Bottom up”- perspektivet

Statsviteren Michael Lipsky, referert i Vabo et al. (2020) blir oppfattet som den første som utfordret “top down”- perspektivet og blir derfor kalt grunnleggeren av “bottom up”- perspektivet. Her flyttes perspektivet fra politikernes ståsted til de som jobber direkte med menneskene og som former og utøver offentlige tjenester i praksis, de han valgte å kalle bakkebyråkratiet. Disse bakkebyråkratene møter utfordringer som krysspress mellom lovverk, krav fra overordnede, økende krav til kvalitet på tjenesten og reduksjon i ressurser. De hindres i å levere så godt som de forventer av seg selv på jobb. For å redusere frustrasjon tar bakkebyråkrater i bruk mestringsstrategier som rasjonerer tjenestene. Et eksempel på en slik strategi er å redusere åpningstider og tilgjengelig informasjon til tjenestene og brukerne. Et annet eksempel på mestringsstrategi er å etterleve standardprosedyrer slik at det gjør det vanskelig å gjøre individuelle tilpasninger til brukerne selv når det er både mulig og ønskelig. Ethvert forsøk på å styrke styring og kontroll over bakkebyråkratene vil bare tvinge dem til å ta i bruk ulike mestringsstrategier, ifølge Lipsky (Vabo et al., 2020).

## 8.4 Tvetydighet- og konfliktmodellen

Graden av tvetydighet til innholdet i en politisk beslutning vil variere. Ved høy grad av tvetydighet trengs det en iverksetting som gir rom for tilpasninger og gir de som skal iverksette anledning til å gjøre noen egne vurderinger og bruke skjønn (Vabo et al., 2020). Matland sin tvetydighet- og konfliktmodell, referert i Vabo et al. (2020) viser fire typer iverksetting. Administrativ, politisk, eksperimentell og symbolsk iverksetting. Administrativ iverksetting brukes ofte når eksisterende beslutninger skal videreføres eller justeres og fungerer godt når det finnes tilgjengelig kompetent personell. Politisk iverksetting brukes når det er store reformer med lav tvetydighet, og som fører til betydelig endringer. Eksperimentelle endringer går ut på at staten gir kommunene mulighet til å prøve ut ulike løsninger og evaluere før gode løsninger spres til flere. Symbolsk iverksetting er en tvetydig politikk som er vedtatt og som potensielt skaper høy konflikt da den ikke følges opp og det blir mange forskjellige tilnærminger og ulik praksis (Vabo et al., 2020).

## 9 Metode

I metodekapittelet presenteres mine metodiske valg. Jeg beskriver forskningsprosessen og begrunner utvalget av informanter.

### 9.1 Fenomenologisk, kvalitativ forskningsmetode

Tematikken jeg forsker på handler om leders rolle og påvirkning i en organisasjonsendring. Jeg ønsker å forstå hvordan lederne tenker, og hvorfor de handler som de gjør, under endringsprosessen som omhandler innføring av ny arbeidsmetodikk for tusen ansatte. En fenomenologisk metode er å utforske mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 166). Valget ble derfor en kvalitativ tilnærming med en fenomenologisk metode for å kunne svare på problemstillingen. I oppgaven knytter jeg funnene mine til relevant teori, og bruker en induktiv tilnærming som er å undersøke sammenhenger gjennom dialog med mennesker som har erfaring med tematikken jeg ønsker kunnskap om. Virkeligheten skapes gjennom menneskene som forteller (Johannessen et al., 2021).

Vi er to medstudenter og kollegaer som har valgt å ta utgangspunkt i den samme konkrete organisasjonsendringen med innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser, men med ulik problemstilling og tilnærming. Vi vurderte det derfor som hensiktsmessig å samarbeide om innhenting og analysen av data. Fordelen ved å samarbeide om datainnhenting er kapasiteten det gir oss til å gå enda bredere ut i valg av informanter og bearbeidelse av data. Det er i tillegg en fordel å være to moderatorer under intervju og sammen kunne reflektere rundt innholdet i etterkant. Siden vi har valgt hver vår spesialisering i studieløpet leverer vi hver vår oppgave.

### 9.1.1 Utvalg av informanter

Vi begge avgrenset tidlig at oppgaven ikke skulle handle om medarbeiderne direkte, men om enhetslederne. Formålet vårt var å komme så nær innpå lederne som mulig for å få kunnskap om hvilke strategier som ligger til grunn når omfattende endringsprosesser skal gjennomføres, og hvordan de forstår sin egen rolle i endringsprosessen. Det er lederne selv som kan gi oss kunnskap om fenomenet og er derfor vurdert som nøkkelinformanter i vår case. Med bakgrunn i det, og at vi er to som samarbeider om datainnhenting, valgte vi å spørre alle de tjue enhetsledere om å delta i forskningsprosjektet vårt og ikke bare et utvalg. Dette gir høy intern validitet med tanke på enhetsleders rolle knyttet til den interne organisasjonsendringen og lederens erfaringer og meninger rundt den. Det er likevel viktig å understreke at det likevel ikke gir ekstern validitet, men at deler av forskningen kanskje likevel kan være overførbart til lignende fenomener.

Siden vi jobber i en av de berørte enhetene selv, var tilgangen til informantene lett tilgjengelig for oss. På grunn av kjennskapen vi har til Trondheim kommune visste vi at dette er en gruppe som har en travel hverdag preget av høy møtevirksomhet og at vi måtte være tidlig ute med å avtale intervjuer. Vi sendte derfor ut en forespørsel til hver enkelt leder et par måneder før intervjuet var planlagt for å avklare deltakelse. 17 av 20 ledere bekreftet at de ønsket å bidra. Ut ifra antall og hvilke informanter vi hadde å forholde oss til, begynte vi å planlegge gjennomføring av intervjuene.

### 9.1.2 Gruppesamtaler

Gruppesamtaler, også kalt fokusgrupper, egner seg godt når man ønsker å avdekke bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger (Johannessen et al., 2021, s. 126). Jeg og min medstudent kunne tenke oss at en diskusjon mellom deltakerne ville ha en god effekt og gi oss verdifull innsikt. Det var ingen tvil fra før om at dette var et følelsesmessig tema som lederne hadde sterke meninger og emosjoner knyttet til. Det er observasjoner vi har gjort oss tidligere gjennom andre møteforum og uformelle samtaler med kolleger og ledere. Spesielt for min del i rollen som prosjektleder for delprosjektet Organisasjonsprosesser, har jeg ganske god innsikt fra før.

### 9.1.3 Sammensetning av deltakere

Noen forhold kan hemme kommunikasjonen mellom deltakerne (Johannessen et al., 2021). Vi gjorde med bakgrunn i det en bevisst sammensetning av informanter. Avgrensningen om å bare bruke lederne som intervjuobjekt og ikke medarbeiderne i tillegg, gjør at vi har en homogen gruppe i forhold til maktbalanse. En annen vurdering vi gjorde var størrelsen på gruppen. Vi kjønnsfordelte de 17 informantene inn i fire mindre grupper, med henholdsvis fire, fire, fem og fire. Fordelingen av kjønn gjorde vi for å oppnå likhet mellom gruppene. Små grupper ble valgt fordi mindre grupper krever sterkere grad av deltakelse og engasjement fra den enkelte, mens i større grupper er det alltid en fare for at enkelte deltakere ikke deltar tilstrekkelig. Det kan være en risiko for at det i små grupper vil være dominanter og at bredden av erfaringer blir mindre (Johannessen et al., 2021). Innsikten vi hadde fra før ble en fordel når vi skulle gjøre sammensetningen av gruppene og vi brukte den som vurderingsgrunnlag for å unngå dominans. Vi hadde en fornemmelse av hvem som potensielt kom til å dominere og hvem som potensielt kunne bli taus. Vi tok ikke hensyn til hvem som var testpilot og ikke når vi satt sammen gruppene. De fire pilotene ble plassert to og to på hver sine to grupper.

### 9.1.4 Struktur og intervjuguide

Vi ønsket å benytte oss av en intervjuguide med spørsmål kategorisert inn i tema, se vedlegg 6. På den måten får vi en struktur som kan styre samtalene litt dersom det skulle bli behov for det underveis. Intervjuguiden er også til hjelp med å få tilstrekkelig likhet mellom de fire fokusgruppene slik at grunnlaget for sammenligning er til stede ved analysearbeidet i etterkant.

Jeg og min medstudent ble enig om jeg skulle styre ordet, moderator, og hun skulle ta notater. Vi planla lydopptak i tillegg til notater for å sikre det som ble sagt.

I selve intervjuguiden planla vi en innledningsfase hvor vi skulle ønske deltakerne velkommen ved å takke for deltakelse og informere om lydopptak, anonymitet og formålet med intervjuet. Det var også svært viktig for oss å forklare vår rolle som forskere og studenter innledningsvis, og ikke rollen som kollegaer og ansatte i Trondheim kommune, eller rollen som leder for prosjektet Organisasjonsprosesser for min del. Moderator, sett i sammenheng med at jeg også er prosjektleder for det ene underprosjektet, kan begrense uttalelsene til enkelte av informantene. Etter innledningsfasen i intervjuguiden var planen en overgangsfase hvor vi skulle stille åpningsspørsmål om utdanningsbakgrunn, antall år som leder og antall år som arbeidstaker i Trondheim kommune. Denne overgangsfasen skulle lede oss videre til hovedfasen hvor vi ville ha svar på nøkkelspørsmålene. Den første kategorien er lederrollen og hver enkelt kandidats oppfatning av egen rolle og av selve endringsprosessen. Den andre kategorien er aktivitetsbaserte arbeidsplasser og den tredje kategorien er piloter og utprøving av ulike løsninger i et aktivitetsbasert konsept. Et av målene med inndelingen er å kunne styre ordet fra start på hver kategori slik at vi kan bytte mellom hvem som uttalte seg først, for så å la ordet gå fritt helt frem til neste spørsmål eller kategori. Som moderator i intervjuet vil vi da få mulighet til å ta styringen igjen enten ved å stille samme spørsmål til ledere som ikke har uttalt seg, eller gi ordet til en bestemt leder på neste spørsmål eller kategori. Slik klarer vi å ha kontroll på tiden ved å naturlig avbryte og lede inn på neste tema. Det gjør også at vi balanserer deltakelse ved å direkte gi ordet til den som har snakket minst. For å avrunde hadde vi et fast spørsmål til deltakerne om de vil tilføye noe de ikke har fått sagt tidligere i intervjuet. Helt avslutningsvis i intervjuguiden var meningen å oppsummere kort, understreke anonymitet og ivaretagelse av data, og nok en gang uttrykke takknemlighet for at lederne hadde tatt seg tid til dette i en travel hverdag.

## 9.2 Forskningsetikk

Etter at gruppesammensetningen var klar, sendte vi ut en e-post til de lederne som hadde godkjent deltakelse. E-posten inneholdt informasjon om at intervjuet skulle gjennomføres som et gruppeintervju og at det ville komme invitasjon i møtekalenderen med tid og sted. Vi la også ved samtykkeerklæring. Deltakerne skulle bekrefte tidspunktet ved å akseptere en privat

kalenderinvitasjon. Alle takket ja og prioriteringen fra lederne gav oss bekreftelse på at tematikken engasjerte minst like mye som vi hadde trodd på forhånd.

Siden vi bruker en navngitt organisasjon og en konkret endringsprosess i oppgaven, har vi hele veien vært opptatt av å ivareta anonymiteten til deltakerne. Hvert intervjuobjekt anonymiseres ved kodenavn og deltakerne var klar over muligheten til å trekke seg når som helst i prosessen. Prosjektet var på forhånd godkjent av prosjekteieren til nytt administrasjonsbygg og av NSD, se vedlegg 4. Lydfilene skal slettes når oppgaven er ferdig levert.

### 9.2.1 Gjennomføring av gruppeintervjuene

Tilfeldigvis, og til vår store fordel, fikk vi en forespørsel fra den ene lederen som hadde takket nei på grunn av bortreise den planlagte datoen for intervju, om vi hadde behov for en prøverunde av intervjuguiden. Et pilotintervju ville kunne være svært nyttig tenkte vi, og prøverunden ble gjennomført. Intervjuguiden ble bekreftet som god og lydopptaket fungerte, og vi erfarte at det å ta notater av alt som ble sagt er umulig.

Intervjuguiden ble ytterligere spisset i etterkant, blant annet la vi inn kodenavn for hver gruppe og leder på forhånd slik at det å ta notater er bedre tilrettelagt. Vi forhåndslegde skjema i Google regneark med spørsmålene, og gjorde plass til å fylle inn notater i stikkordsform underveis i intervjuet. For fokusgruppe 1 ble alle intervjuobjekter kodet med leder 1A, leder 1B, leder 1C og leder 1D, og tilsvarende for de tre øvrige fokusgruppene med tall 2,3 og 4 og bokstav bak tallet for å ha kontroll på hvilke ledere som var i samme gruppe. Grunnen til at vi ville ha oversikt over hvilke ledere som var i samme gruppe, var for å i etterkant ha mulighet til å se nærmere på potensiell påvirkning de kan ha på hverandre og som kan være relevant for analysen videre.

Pilotintervjuet ble en nyttig kvalitetssikring før vi skulle gjennomføre våre intervju med fokusgruppene bestående av 17 andre ledere. De fire gruppene ble satt opp innenfor et to ukers tidsrom og ble gjennomført i januar og februar i 2023. Vi fulgte intervjuguiden som planlagt i innledningsfasen, overgangsfasen og inn i hovedfasen og forstod på forhånd at den ikke nødvendigvis kunne følges slavisk, men med fleksibilitet. Vi hoppet over spørsmål dersom vi allerede hadde fått svar på oppsatte spørsmål og stilte oppfølgingsspørsmål dersom vi tenkte at

her er det interessant med enda mer dypdykk og eksempler. Det er verdt å nevne at vi begge jobber med rekruttering til vanlig. Vi har derfor høy mengdetrening i å intervju kandidater og å gjøre vurderinger underveis for å spisse besvarelsene, eller avbryte dersom det ikke har særlig relevans med hensyn til å få fram mest og best mulig innen oppsatt tid.

### 9.2.2 Transkribering

Rett i etterkant av intervjuene reflekterte jeg og min medstudent sammen om inntrykk og innhold vi hadde fått av fokusgruppene. Vi ble enige om å samarbeide videre om koding av data på tross av ulik problemstilling. Hva var det egentlig lederne uttrykte når de svarte på spørsmålene og uttalte seg om tematikken? Hvilke strategier har de og hvordan opptrer de som ledere i denne endringsprosessen? Vi innså at vi hadde masse data å bruke til å besvare forskningsspørsmålene våre og lydopptakene var ekstremt verdifulle.

Neste steg i prosessen var å transkribere lydopptakene. Vi fordelte opptak av de fire gruppeintervjuene mellom oss, hvor vi skulle skrive inn ord for ord hva som ble sagt under spørsmålene intervjuobjektene fikk. Vi hadde fire ganger en timers lydopptak, og transkriberingen ble mer tidkrevende enn hva vi hadde forestilt oss. Men det var verdt det sammenlignet med ufullstendige notater. Det ble nok en bekreftelse på at det var en fornuftig beslutning å samarbeide om datainnhenting og resultater i oppgaven. Etter transkriberingen organiserte vi data ved å kategorisere spørsmålene med svar i kolonner og tabeller i regneark. Denne organiseringen kalles datareduksjon (Johannessen et al., 2021, s. 153).

## 10 Empiri og resultater (data)

I dette kapitlet presenterer jeg funnene mine og beskriver håndteringen av datamaterialet vi fikk etter å ha gjennomført gruppeintervjuene. “Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må tolkes” (Johannessen et al., 2021, s. 151). Målet mitt med datamaterialet er å gjøre det håndterbart for analyse og drøfting slik at jeg finner svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen min.

## 10.1 Koding

Det første vi gjorde var å lage en tabell som viser informasjon om kjønnsfordeling, utdanningsnivå, antall år med ledererfaring og antall år med jobb i Trondheim kommune. Utdanningsnivået viste seg å være relativt likt, men to kandidater skilte seg ut slik at vi valgte å slette denne kolonnen med hensyn til anonymitet. Tabellen vi endte opp med inneholder derfor kjønnsfordeling, antall år med ledererfaring og antall år med jobb i Trondheim kommune, se vedlegg 1. Vi holdt fast på kodenavnene med tall på grupper og bokstaver bak lederne.

Etterpå gjorde vi en empirisk koding og plukket ut sitater vi vurderte som relevant og interessante for problemstillingen. Med en induktiv tilnærming grupperte vi listen med sitater, noe som forøvrig tok mye mer tid enn vi hadde tenkt oss til på forhånd. Vi hadde allerede kategorier i intervjuguiden som ment for å få struktur i intervjuet, men også for å få konkretisert tematikken mer mot problemstillingen. Etter mange ulike grupperinger endte vi opp med å forstå at sitatene til sammen sier noe om tilnærming til endringen og lederrollen. Jeg tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine når jeg til slutt valgte fem kodegrupper som vil bli grunnlag for videre drøfting og analyse.

1. Proaktiv tilnærming
2. Pragmatisk tilnærming
3. Avventende tilnærming
4. Kritisk tilnærming
5. Tilnærming til lederrollen

## 10.2 Sitater

Siden det er så mange som 70 utvalgte sitater, fremstilles de i tabell, se vedlegg 2. Alle sitater er gjengitt slik de er sagt, men ikke alltid helt ordrett da enkelte ord er tatt bort for å bevare anonymiteten. I tillegg til tabellen i vedlegg 2 vil jeg forklare mer hva som menes med hver kodegruppe og trekke frem noen av sitatene.



### 10.2.1 Proaktiv tilnærming

Med en proaktiv tilnærming menes det her at lederne er i forkant og forbereder enheten på endringen som skal skje. Enten ved å kommunisere eller å utføre handlinger som er med på å forberede medarbeiderne på det å jobbe aktivitetsbasert. 14 sitater er kategorisert under denne kodegruppen. Under proaktiv tilnærming sier leder 2A at vedkommende vil være positiv, se mulighetene og fremsnakke ting. Leder 2B forteller at hen vil gå foran som et godt eksempel og være positiv. Leder 3A forklarer at de ville ha mulighet til å trene og bidra til nye løsninger og valgte derfor å bli testpilot. Samme leder forteller at det aller viktigste er egentlig å motivere, og kanskje overbevise de ansatte om at vi takler de endringene som det her innebærer. At vi også som pilot da kan ta en rolle i det hele som har betydning for Trondheim kommune og se positivt og konstruktivt på de endringene vi har foran oss. Leder 4A sier at hen ønsker å være pådriver og positiv og formidler til ansatte at dette må vi prøve å få til. Leder 4B sier at vedkommende motiverer og trykker sine ansatte, og vil være en informasjonskanal, det er liksom sånn umettelig behov for informasjon.

### 10.2.2 Pragmatisk tilnærming

Med en pragmatisk tilnærming menes det her at lederne har en holdning hvor de ser positive konsekvenser og har en positiv innstilling til endringsprosessen. 11 sitater er kategorisert under kodegruppen pragmatisk tilnærming. Leder 2A sier at vedkommende tror at det å jobbe på ny måte vil kunne utløse energi hos folk ved å komme inn i noe nytt og annerledes. Den samme lederen forteller at folk takler ting bedre nå enn før på grunn av at de fikk testet seg under pandemien. Leder 2C tenker at folk synes det er spennende å gjøre noe annerledes. Leder 3D sier at vi står foran større utfordringer enn at vi skal bytte plass og leder 4B sier at hen synes ideen er spennende og er klar for å gå fra ord til handling.

### 10.2.3 Avventende tilnærming

Med en avventende tilnærming menes det her at lederne avventer med å foreta seg noe før vi har flyttet. 15 sitater er kategorisert under kodegruppen avventende tilnærming. Leder 1A sier at vi forholder oss til det vi får beskjed om, så møter vi der vi skal og så gjør vi jobben vår. Leder 1C forteller at hen har valgt å innta en passiv rolle med bakgrunn i å ikke skape unødvendig støy. Leder 2B sier at det har vært mye endringsprosesser på enheten fra før og kjente veldig på at det

hadde vært litt for mye i en periode. Leder 3B sier at hen har holdt det litt på avstand og tar ting når det kommer.

#### 10.2.4 Kritisk tilnærming

Med kritisk tilnærming menes det her at lederne er skeptisk til det som skal skje, enten til prosessen, til det å jobbe aktivitetsbasert eller generelt til begge deler. Det er 10 sitater som er kategorisert under denne kodegruppen. Leder 1A forteller at vedkommende ikke er imponert over prosessen og synes ikke den har vært godt nok forankret i organisasjonen. Leder 1B sier at hen skjønner ikke helt hva man har satt i gang med lederne og hva man holder på med. Hen forteller i et annet sitat at kommunen må forstå at dette ikke bare er fryd og gammen, at det ikke er bare rosa skyer vi er inne i, men at vi er inne i noe negativt. Leder 3B sier at hen gruer seg og leder 4C sier at vedkommende savner tydelighet fra prosjektet på hva man kan være med på å bestemme.

#### 10.2.5 Tilnærming til lederrollen

Med tilnærming til lederrollen, som er den femte kodegruppen, menes det her hvilken forståelse og tilnærming lederne har til sin egen rolle som leder i denne prosessen. 20 sitater er kategorisert under tilnærming til lederrollen. Leder 1C tenker at avdelingslederne skal få slippe å ta ansvar, men heller ta ansvaret selv. Leder 3C sier at hen synes det var fint at avdelingslederne ble trukket inn i de store samlingene og at det er et større "vi". Leder 3D priser seg lykkelig for å ha vært pilot. Leder 3E forteller at det er viktig å ha avdelingslederne tett på hele veien, at det er viktig å ha dem på lag for å snakke med samme stemme. Leder 4B anser det som sin viktigste oppgave som leder å være bindeleddet mellom rollen og det som er skummelt, det å motivere og trygge og være informasjonskanal da det er umettelig behov for informasjon.

#### 10.2.6 Sitater og pilotenheter

Videre ble det laget enda en tabell, tabell 2 nedenfor, som viser de fem kodegruppene, antall sitat for hver kodegruppe, kjønnsfordeling, utdanningsnivå, antall år med ledererfaring og antall år med jobb i Trondheim kommune. Vi la også til en ekstra kolonne som viser hvem av de 17 lederne som er testpiloter, for å se det i sammenheng med sitatene. I følge tabell 2 har åtte ledere sitater sortert under kodegruppen proaktiv og pragmatisk tilnærming, ni ledere har sitater i

kodegruppen avventende tilnærming, seks ledere har sitater sortert som kritisk tilnærming og det er til sammen 11 sitater som er plassert under kodegruppen tilnærming til lederrollen.

	1. Proaktiv tilnærming	2. Pragmatisk tilnærming	3. Avventende tilnærming	4. Kritisk tilnærming	5. Tilnærming til lederrollen	Pilot?	Kjønn (M/K)	Antall år med leder- erfaring	Antall år i Trondheim kommune
Leder 1A			1	3			M	22	5
Leder 1B			1	2	1		K	16	4
Leder 1C			3		1		K	1	15
Leder 1D		1	2	1			K	20	28
Leder 2A	2	2					M	17	7
Leder 2B	1		2	1	1		K	8	4
Leder 2C		3					K	5	10
Leder 2D	1	1	1				M	20	2
Leder 3A	3	1			2	✓	K	19	4
Leder 3B			1	1			M	15	27
Leder 3C	2				1		K	8	21
Leder 3D		1			5	✓	M	9	9
Leder 3E			1		2		K	12	21
Leder 4A	3				1	✓	M	5	15
Leder 4B	1	1			1	✓	K	7	15
Leder 4C	1	1		2	4		M	28	6
Leder 4D			3		1		M	7	12
Sum ledere per kodegruppe	8	8	9	6	11	4	8 menn 9 kvinn er	Over 10 års ledererfaring	Over 10 års arbeidserfaring i Trondheim kommune

Tabell 2. Oversikt over antall ledere med sitat for hver kodegruppe, hvem som er testpiloter, kjønnsfordeling, antall år med ledererfaring og antall år som ansatt i Trondheim kommune.

Et av mine fire forskningsspørsmål, er om det har noen betydning for endringsprosessen å være testpilot. Jeg ville derfor se nærmere på sitatene som kom i den forbindelse. Et spørsmål som ble stilt til alle intervjukandidatene var om de hadde søkt eller ikke søkt om å få være testpilot, og hvorfor. Jeg fremstilte svarene i en tabell som er lagt ved som vedlegg 3. Jeg har komprimert sitatene noe for å bevare anonymiteten, men ikke så mye at jeg mister poenget og hovedessensen. Av de 17 enhetene søkte fire enheter om å være testpilot hvor alle fire fikk innvilget søknaden. Nedenfor er noen av sitatene gjengitt fra tabellen i vedlegg 3. Leder 4A og leder 4B som begge er testpilot begrunner søknaden sin med at de synes det er spennende.

Leder 1A, som ikke er testpilot, sier at dersom de hadde søkt så hadde vedkommende utsatt sine ansatte for noe dem ikke hadde ønsket. Leder 1B sier at det ble merarbeid, så hen valgte å holde seg unna. Leder 2D forteller at de diskuterte det, men endte opp med å ikke søke med bakgrunn i kapasitet og at de hadde det veldig greit sånn som det fungerte. Leder 4C forteller at de ikke søkte fordi de prøvde ut ulike piloter fra før allerede.

Det å fremstille resultater i tabellform mener jeg gir en god oversikt for sammenligning, og inneholder et oversiktlig materiale til å kunne drøfte data opp mot teori. Jeg og min medstudent har sammenstilt data i tabeller omtrent likt, men har noen forskjeller på utvalg av sitater, ulik overskrift i kodegruppe fem og noen egne tabeller. Vi avsluttet samarbeidet om datamaterialet her og jobbet videre alene med drøfting og analyse av resultatet.

## 11 Drøfting og analyse

Under dette kapittelet har jeg drøftet og analysert funnene mine med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

Christensen et al.(2015) sier at styring og ledelse handler om å påvirke adferd. Ut ifra det som blir sagt under intervjuene er flere av de 17 lederne mer bevisst effekten av sin påvirkning enn enkelte andre. Det virker å være noe ulikt mellom lederne i hva de legger i det å lede under en endringsprosess. Dette gir utslag i ulike tilnærminger og strategier.

### 11.1 Enhetsleders rolle og tilnærming

Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at ledelse er en prosess der man påvirker andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. Hensikten med ledelse er å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere og skape trivsel i arbeidet. Definisjonen tar utgangspunkt i tre aspekter hvor det ene er at ledelse skal bidra til at en organisasjon når sine mål på best mulig måte. Leders bevisste og ubevisste valg av tilnærming blir ut ifra teorien til Jacobsen og Thorsvik (2019) svært viktig for utfallet og måloppnåelse. I tabell 2 fra empiri- og resultatkapittelet, fremkommer det at åtte ledere har utsagn som tyder på en proaktiv tilnærming til endringssituasjonen, og ni ledere har en avventende tilnærming. To av

de 17 lederne er forunderlig nok både proaktive og avventende ifølge sitatene sine. Det er to ledere som har sitater under begge kodegruppene proaktiv- og kritisk tilnærming, som jo egentlig er to motsatte tilnærminger. Fem ledere er både proaktiv og pragmatisk, som nok er en mer naturlig kombinasjon. Det er heller ikke unaturlig at jeg finner fem andre ledere som har kombinasjonen en avventende og kritisk tilnærming. Alle fire pilotenheter har en proaktiv og/eller en pragmatisk tilnærming til endringsprosessen, og ingen av lederne for pilotenhetene har en avventende eller kritisk tilnærming. Alt dette er interessante kombinasjoner og fremstillinger hvor jeg videre vil gå dypere inn i materien. Dette for å se hvordan de ulike lederne oppfatter sin rolle, og hvilke strategier de har til endringsprosessen aktivitetsbasert arbeidsplass. Jeg har også sett nærmere på om det har noen betydning å være testpilot og om det er noen likhetstrekk i kjønn, ledererfaring, lederstil eller lederferdigheter.

### 11.1.1 Proaktiv og kritisk tilnærming

Jeg vil først trekke frem de to lederne som både er proaktive og kritiske. Denne kombinasjonen fra samme leder gjør meg nysgjerrig på hva som ligger bak. Leder 2B er proaktiv og sier at som leder er det viktig å gå foran som et godt eksempel og være positiv. Lederen er samtidig bekymret for free seating og er kritisk til at ansatte kommer til å ta en fast plass og at det potensielt kan bli et arbeidsmiljøproblem. En tredje uttalelse fra samme leder, kategorisert i kodegruppen tilnærming til lederrollen er:

*“Noen ønsker alle endringene velkommen med jubel og andre er skeptiske. Så det er akkurat det med å håndtere det her spekteret som også jeg synes er litt utfordrende. Det er derfor jeg umiddelbart sier det om å være positiv og liksom gå foran som et godt eksempel fordi hvis du - med en gang en leder begynner å snakke ned noe så følger de andre på, sånn er det bare.”*

Når jeg sammenligner de to uttalelsene fra den samme lederen, og sitatet tilhørende vedkommendes tilnærming til lederrollen, fremkommer det at lederen ønsker å ta tak i sin kritiske tilnærming og bekymring ved å påvirke medarbeidere gjennom indirekte ledelse og vil forandre sin væremåte til hva som er ønsket atferd for sine ansatte (Christensen et al., 2015). Dette viser en leder som er bevisst sin rolle og forstår sin påvirkningskraft overfor

medarbeiderne. Resultatet av endringsprosessen kommer til å gjenspeile seg i leders håndtering, og jeg mener det er en god lederferdighet å reflektere over egen lederatferd.

Slik som leder 2B har leder 4C sitat som forteller en proaktiv, men også kritisk tilnærming. På den ene siden uttrykker denne lederen en proaktiv og pragmatisk tilnærming til endringen. Dette kommer frem i sitatet om at vedkommende har veldig tro på prosjektet og at hvis en gjør dette riktig så blir de største kritikerne de som synes at det her er artigst når de setter i gang. På den andre siden uttrykker samme leder kritikk og sier at hen savner tydelig føringer fra prosjektet, på hva de som enhet og ledere kan være med å bestemme. Lederen har også enda et sitat under kritisk tilnærming:

*“Jeg velger å se på dette vel så mye som et organisasjonsprosjekt som et flytteprosjekt, og kommunen har en unik mulighet til å få til et slikt løft nå. Og så syns jeg ikke helt at kommunen helt har lyktes i det. For meg virker det veldig lite planlagt i topp.”*

Ut ifra min tolkning forstår leder 4C at dette er en stor organisasjonsendring som en selv har troen på og hen ønsker at dette skal lykkes. Lederen synes det er synd at kommunen sentralt ikke ser de samme mulighetene og utløser hele potensialet. Dette kan ses opp mot iverksettingsteorien med “top down”- perspektivet (Vabo et al., 2020) hvor man tar utgangspunkt i en beslutning som er vedtatt på et sentralt nivå, og ser om beslutningen er sammenfallende med adferden til de som er ansvarlig for å gjennomføre. Faktorer som sannsynligvis kan føre til en vellykket iverksetting er at beslutningen er håndterlig og at målene er klare. Når enhetsledere som er satt ansvarlig for å gjennomføre endringen føler at det er lite planlagt fra den øverste administrative ledelsen, er det høy risiko for at gjennomføring og realisering ikke blir sammenfallende. Målet med endringen om å jobbe aktivitetsbasert, er å øke samarbeidet mellom enhetene på tvers og det å bli robust nok som organisasjon til å tåle endringer i samfunnet. Dersom dette ikke er kommunisert tydelig nok fra toppledelsen om hvorfor og hvordan, vil man oppnå en skepsis fra de som er satt til å iverksette. Det er viktig å si at en iverksetting kan avvike fra planen, men likevel bli lik intensjonen (Vabo et al., 2020). Når leder 4C tar en proaktiv og pragmatisk tilnærming til endringsprosessen, på tross av at vedkommende er kritisk og mener det er for lite planlagt i topp, vil denne lederen med stor sannsynlighet lykkes likevel.

### 11.1.2 Proaktiv og avventende tilnærming

To av lederne er forunderlig nok proaktive, men også avventende. Dette er leder 2D, i tillegg til leder 2B som også er omtalt under proaktiv og kritisk tilnærming. Leder 2D sier som sin proaktiv tilnærming at det ikke er noen vits i å motarbeide en beslutning som allerede er tatt, at vi heller må motivere og se mulighetene og potensialet i det. Samtidig har den samme lederen en avventende tilnærming, og ville ikke være testpilot etter å ha diskutert det med sine ansatte med bakgrunn i kapasitet. Enhetslederen uttrykker et ønske om å være proaktiv, men gjør ikke handling ut av det. Lederen har ifølge ledelsesteorien til Jacobsen og Thorsviks (2019) en demokratisk lederstil og er mer opptatt av medarbeiderne enn oppgaven. Vedkommende lar de ansatte ta beslutningen på om de skal bli med som pilotenhet eller ikke. Her burde lederen ifølge ledergitteret til Jacobsen og Thorsvik (2019) valgt en 5,5 lederstil eller en 9,9 - lederstil og latt hensynet til oppgaven og til de ansatte forene. Dette ved å på egenhånd beslutte å være pilotenhet, og heller involvere de ansatte i prosessen rundt hvordan tilnærmingen til piloten skal være. Dersom lederen hadde gjort det kunne hen realisert sitt ønske om en proaktive tilnærming og ikke vært avventende i sin handling. Basert på Lewins viktige opptiningsfase (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389) mener jeg det er en dårlig strategi å la være å prioritere forberedelsene med begrunnelse i manglende kapasitet.

Den andre lederen, leder 2B, uttrykker seg på en avventende måte ved å si at de ikke legger så mye aksjer i prosessen siden de ikke trenger å flytte ut nå i venteperioden. Denne lederen tar et bevisst valg om å ikke jobbe med endringen før det er helt nødvendig siden en ikke må. Ifølge ledelsesteorien til Jacobsen og Thorsvik (2019) handler ledelse om å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. I stedet for felles innsats for å nå målet om å endre arbeidsmåte, velger lederen å innta en passiv rolle og ikke benytte tiden på å gjøre enheten i stand til å møte endringen som til slutt også vil berøre dem. Lederen reflekterer ikke over sitt lederansvar i denne endringsprosessen, og at en slik tilnærming sannsynligvis vil gjøre overgangen vanskeligere for de ansatte da endringen plutselig kommer. Her vil jeg på nytt referere til Lewins endringsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389) om hvor viktig opptiningsfasen er i en endringsprosess. Enheten kommer til å gå rett i endringsfasen uten gode forberedelser, og den psykologiske tryggheten blir ikke ivaretatt like godt som den potensielt kunne vært. Basert på sitatet vil jeg gå så langt som å si at lederen avskriver lederansvaret sitt i endringsprosessen.

### 11.1.3 Proaktiv og pragmatisk tilnærming

Både direkte og indirekte ledelse kan påvirke atferden til medarbeiderne, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019). Et sterkt grep på indirekte ledelse er at leder selv forandrer sin væremåte til hva som er ønskelig atferd hos ansatte på enheten. Ledere som velger en proaktiv tilnærming viser til indirekte ledelse. De fem lederne med proaktiv og pragmatisk tilnærming er leder 2A, 2D, 3A, 4B og 4C, hvor to av de er pilotenheter. Det er verdt å merke seg at ingen ledere fra fokusgruppe 1 er i denne kategorien. Spørsmålet om ledere fra denne gruppen ville hatt sitat kategorisert som proaktiv eller pragmatisk dersom gruppeinndelingen hadde vært annerledes vil stå ubesvart, men det er en risiko for at de kan ha påvirket og forsterket uttalelsene til hverandre.

Av de fem lederne som både er proaktive og pragmatiske, sier leder 3A i sin proaktive tilnærming at siden de er pilot så tester de ut aktivitetsbasert arbeidsplass og er på den måten veldig på denne endringen. Sitatet forteller meg at lederen går foran og påvirker kulturen gjennom sin handling. Gjennom å teste ut det nye arbeidskonseptet som alle ansatte til slutt skal inn i, ivaretar denne lederen tryggheten og opptiningsfasen til Lewin på en god måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389). I sin pragmatiske tilnærmingen sier samme leder:

*“Vi har jo et behov, vi jobber med veldig mye forskjellig ting i løpet av en uke, og nettopp det at vi i større grad vil finne egnet rom, lokaler som passer til det vi skal gjøre, det tenker jeg er den store styrken. Vi må bare venne oss til det, ta i bruk løsningene som dette gir.”*

Ved sin proaktive og pragmatiske tilnærming er denne lederen oppgavefokusert, men viser samtidig en demokratisk lederstil. Jeg forstår det slik at vedkommende opptrer som en ordentlig relasjonell leder og inkluderer sine medarbeidere ved å fremsnakke og teste ut nye løsninger sammen med dem. Teorien til Jacobsen og Thorsvik (2019) om at relasjonellorienterte ledelse går ut på at ledere forsøker å utvikle gode relasjoner til sine ansatte ved å være oppmerksomme og inkluderende i prosesser og beslutninger, underbygger den forståelsen.

Leder 4B, som også er proaktiv og pragmatisk i sin tilnærming til endringsprosessen, forteller at hen vil motivere og trygge sine ansatte gjennom å sørge for tilstrekkelig og gjentagende informasjon. I sin pragmatiske tilnærming uttaler lederen at ideen er spennende og mener at en



som leder har stor påvirkningskraft og ønsker å være den som setter i gang og ufarliggjør dette. Begge de to omtalte lederne, 3A og 4B, er pilotenheter og gjør sin proaktive tilnærming om til eller med bakgrunn i handling. Min tolkning er at disse to lederne sørger for god forankring gjennom sin direkte samhandling med ansatte. Dette underbygges med teorien om at ledelse påvirker atferden til mennesker, både formelt og uformelt. Den uformelle går ut på å påvirke gjennom normer, verdier og holdninger. Dimensjonen handler om forholdet mellom den som påvirker og den som blir påvirket. Dersom det skjer gjennom kontakt og i dialog er det direkte påvirkning (Christensen et al., 2015).

Åtte av de 17 lederne har sitater som viser en proaktiv tilnærming. Leder 3C sier blant annet følgende:

*“Jeg har begynt og sagt at jeg gleder meg til vi skal ut i de midlertidige lokalene, så sånn begynner jeg å prate litt for å modne omgivelsene mine.”*

Jeg mener sitatet viser at lederen forstår sin påvirkningseffekt i kraft av sin lederrolle. Lederen har god rolleforståelse og sørger gjennom uformell prat for at vedtak blir implementert helt ned på medarbeidernivå gjennom god forankring. Lederen har en uformell og demokratisk lederatferd og påvirker ansatte direkte ved å utvikle en kultur (Christensen et al., 2015). Leder 2A har et lignende sitat under sin proaktive tilnærming:

*“Vi har hatt det her som tema.. og føler vel at vi er litt på hælene, men det er kanskje på grunn av at vi ikke helt vet hvor vi skal hen. Men positivitet og gå foran med et godt eksempel det må vi på en måte - fokusere på mulighetene.”*

Leder 4A som er en av de fire pilotenhetene, har også en proaktiv tilnærming til endringen og uttaler følgende:

*“Så jeg skulle ønske at man - folk hadde tid til å være litt kreative og stoppe opp og reflektert rundt - hvordan av de her oppgavene er det viktig at jeg jobber med. Ikke bare begynner med*

*oppgavene... Jeg håper at det (aktivitetsbaserte) kan gjøre noe med mentaliteten til folk sånn at vi kan tenke litt mer kreativt rundt sånne ting og stoppe opp og så evaluere.”*

Jeg forstår uttalelsen som at dette er en leder som ser behovet for endring. Jeg tror det vil være lettere for denne lederen å lede ansatte i en endringsprosess da en selv er forholdsvis trygg på hvorfor endringen er bestemt, og samtidig forstår formålet med endringen. Lederen viser en demokratisk lederstil og kan ifølge ledergitteret (Jacobsen og Thorsvik, 2019) plasseres som en 9,9 leder. Dette baserer jeg på at vedkommende ønsker mer oppgavefokus, men viser også hensyn til ansatte i prosessen ved å ta initiativ til å være testpilot. En annen ting jeg mener kommer til uttrykk i det samme sitatet er at lederen merker økt krav til resultater, og ser gevinster med å jobbe aktivitetsbasert. Et økt krav om rapportering har nok enhetsledere i Trondheim kommune merket siden reformbølgen New Public Management kom på 90-tallet (Christensen et al., 2015). Den samme lederen har et sitat under tilnærming til lederrollen, og som underbygger at vedkommende er bevisst sin lederrolle og ansvaret som følger med:

*“Som leder er det å være pådriver og positiv, prøve å formidle at dette må vi prøve å få til. Hadde kanskje vært litt enklere med litt tydeligere føringer rundt det jeg sa...skulle ønske at prosjektet var enda tettere på oss som pilot.”*

Leder 4A virker altså trygg i sin lederrolle slik jeg ser det, men sier at det hadde vært enklere å stå i rollen dersom de hadde fått mer hjelp fra prosjektet og indirekte kanskje aller helst direkte fra den strategiske ledelsen som har tatt beslutningen. Jeg tolker det som om leder 4A kjenner på et krysspress. Teori til Amundsen (2023) underbygger dette og sier at dersom man skal skape bevissthet rundt nødvendighet av endring er det alltid toppledelsen som har størst gjennomslagskraft, men når det gjelder å endre atferd så er det alltid nærmeste leder.

Med flere ledelsesnivå i offentlig sektor kan man ofte komme i et krysspress hvor man som leder skal formidle toppledelsens vedtak og strategier og sørge for at det blir implementert helt ned på lavest nivå, samtidig som samme leder skal formidle krav og normer fra ansatte i organisasjonen sin (Christensen et al., 2015). Som enhetsleder i Trondheim kommune er man på et forholdsvis høyt ledelsesnivå med et stort lederansvar som innehar krav om måloppnåelse og rapportering

oppover, samtidig har man ansvar for sin ledergruppe og sine medarbeidere på enheten. Situasjonsbetinget ledelsesteori argumenterer for at trekk ved den aktuelle situasjonen kan påvirke effekten mellom lederstil og effektivitet. Ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Med bakgrunn i det er det lett å se at enhetsledere i Trondheim kommune er i et krysspress. Det blir derfor svært viktig med en god og planlagt ledelsesstrategi for å kunne håndtere presset og balansere hensyn til de ansatte med måloppnåelse. Ledere, slik som leder 4A som utøver en 5,5 lederstil eller en 9,9 lederstil som beskrevet i ledergitteret til Jacobsen og Thorsvik (2019) evner denne balansen godt ut ifra mine betraktninger.

#### 11.1.4 Avventende og kritisk tilnærming

Ni ledere har en avventende tilnærming til endringsprosessen hvor ingen av dem er pilotenheter. Fem av de ni lederne har i tillegg en ikke uventet, kritisk tilnærming. Alle lederne i den første fokusgruppen har en avventende tilnærming, her er det sannsynlig å tro at deltakerne til en viss grad har påvirket hverandres sitater gjennom egne uttalelser, men ikke nødvendigvis. Jeg vil trekke frem to ledere, leder 1A og leder 1B, som begge har sitater som tyder på en avventende og kritisk tilnærming til endringsprosessen. Leder 1A sier at vi forholder oss til det vi får beskjed om, så møter vi der vi skal og så gjør vi jobben vår. Den samme lederen sier også at vedkommende ikke er veldig imponert over prosessen, og synes ikke den har vært forankret godt nok. Lederen opplever prosessen som at leiekontrakten har gått ut og at vi må flytte, og så har man kommet på dette med å skulle jobbe aktivitetsbasert etterpå, og mister da veldig mye troverdighet. Et sitat under kritisk tilnærming er som følger:

*“Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en revolusjon for mange ansatte... Det må vi forstå som leder også, vi river bort en trygghet, vi river bort noe med det som er koselig med å komme på jobb, med at du setter deg på plassen din, der du kanskje har teen din og bilde av familien din og tegningen fra barnebarnet... sant... Mennesker er forskjellig, men for noen så er det viktig å ha den faste plassen man kan gå til. Og jeg har jo ansatte som har kommet til meg med tårer i øynene og sagt at det her, jeg klarer det ikke, da slutter jeg.”*

Noen medarbeiderne i denne enheten er tydelig utrygg på endringen som skal skje. Her inntar enhetsleder en 1,9 lederstil i følge ledergitteret til Jacobsen og Thorsvik (2019). Det vil si at lederen har liten interesse for oppgaven som er innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser, men har sterk interesse for medarbeiderne sine. I stedet for å innta en oppgavefokuset lederstil og samtidig hensynta sine medarbeiderne, inntar lederen en kritisk tilnærming til endringsprosessen og uttrykker mistro til beslutningen. Det er ikke sikkert at vedkommende uttrykker seg like kritisk foran sine ansatte, men det er sannsynlig å tro at lederen fokuserer på misnøyen de ansatte uttrykker og dermed svekker endringsevnen deres. Slik jeg tolker uttalelsene videre, tror jeg at denne lederen kjenner på økende krav fra overordnede som høyere kvalitet på tjenesten og som krever tilstrekkelig og god ressurstilgang på ansatte. "Bottom up"-perspektivet er når man tar i bruk mestringsstrategi ved en lovpålagt endring som man føler hindrer jobbutførelsen ifølge statsviter og grunnleggeren av "bottom up"-perspektivet, Michael Lipsky som er referert i Vabo et al. (2020). Siden lederen og de ansatte mener at den nye måten å jobbe på ikke vil være tilfredsstillende, kan det være at enheten tar i bruk en slik type mestringsstrategi. For eksempel ved å utfordre beslutningen som er tatt med at dersom enkelte ansatte ikke får fast plass, vil det føre til misnøye og i ytterste konsekvens fravær av ansatte som vil gå utover tjenestetilbudet. Jeg vil også referere uttalelsene den samme lederen har til Jacobsen og Thorsviks (2019) måte å forklare hva ledelse er, hvor de sier at hensikten med ledelse i en organisasjon er å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere, og å skape trivsel i arbeidet. Leder 1A kjenner nok på et krysspress mellom det å formidle vedtak fra toppledelsen og samtidig ivareta krav fra de ansatte. Lederen velger en avventende tilnærming som sin strategi til endringsprosessen, i stedet for en proaktiv tilnærming som både leder 4A og leder 4D uttrykker som sin strategi, selv om de også viser kritikk til toppledelsen og prosjektet. Dette strategivalget påstår jeg er avgjørende for om en endring kommer til å lykkes eller ikke i Lewin sin beskrevne endringsfase og nedfrysingsfase (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389).

Leder 1B, som også er både avventende og kritisk i sin tilnærming, sier at enheten vet at det er aktivitetsbasert og så er ikke ansatte klar for det enda kjenner de. Lederen uttrykker at hen ikke helt forstår hvordan prosessen er, eller hva som er hensikten med møtene prosjektet har kalt inn til og at det har vært dårlig informasjon. Det som indirekte kommer til uttrykk er at lederen er usikker og synes endringsprosessen er vanskelig når vedkommende ikke forstår hvorfor

endringen skal skje eller hvordan. Et annet sitat fra samme leder under kritisk tilnærming er følgende:

*“Kommunen må akseptere at det her ikke bare fryd og gammen, det er ikke bare rosa skyer vi er inne i, vi er i noe negativt.”*

Lederen omtaler kommunen som om en selv ikke en del av den, og for meg blir det et uttrykk for ansvarsfraskrivelse og mangel på rolleforståelse som leder. Det er bekymringsverdig når den samme lederen, under sin tilnærming til lederrollen, sier at avdelingslederne i enheten synes det er godt at enhetsleder tar hovedansvaret i prosessen og ut i mot de ansatte. Er det da ingen som tar et lederansvar fra enheten i denne store endringsprosessen, er spørsmålet jeg stiller meg. Leder 1C har nokså lik tilnærming som leder 1B, og har latt sine avdelingsledere slippe å stå i front i endringsprosessen, og lederen vil ta oppgaven selv. Gjennom den formelle organisasjonsstrukturen er det enhetsleder som har hovedansvaret for resultatoppnåelsen i enheten, og kravet ligger der. Men det er først gjennom direkte påvirkning fra nærmeste leder, som i denne endringsprosessen er avdelingsleder, at man kan snu holdninger (Christensen et al., 2015). Ut ifra den teorien, påstår jeg at denne tilnærmingen om å ikke ansvarliggjøre avdelingslederne, er en dårlig strategi dersom man skal få til en god endringsprosess som krever god psykologisk trygghet i følge opptiningsfasen til Lewin (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389). Jeg tolker det også slik at leder 1B og leder 1C gjennom sine uttalelser viser mangel på gruppeorienterte ferdigheter da de bevisst velger å avskrive sine avdelingsledere i prosessen. Lederferdigheter kan deles inn i personlige-, mellommenneskelige- og gruppeorienterte ferdigheter. Mellommenneskelige ferdigheter er evnen til å kommunisere, lytte og gi støtte til andre og gruppeorienterte ferdigheter er evnen til å delegere myndighet og bygge gode team som fungerer godt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sitater fra de lederne som har en avventende og/eller kritisk tilnærming tyder på at de også mangler en fjerde lederferdighet, kalt administrative, strategiske ferdigheter. Denne inneholder aspekter av personlig-, mellommenneskelig- og gruppeorienterte ferdigheter som er viktig for strategisk planlegging og implementering av tiltak for nå aktuelle mål, herunder målet om å jobbe aktivitetsbasert. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sitatet nedenfor fra en annen leder som har en avventende tilnærming underbygger at ferdigheten mangler:

*“Jeg har ikke solgt inn noe aktivitetsbaserte arbeidsplasser veldig sterkt, de vet at det kommer, men når vi ikke har noe konkret sted hvor vi skal og så blir det vanskelig å forestille det seg, og så lager du bare støy og så når du samtidig ikke har de verktøyene du trenger for å lukke de prosessene etterpå, så det blir bare en sånn lang periode med prosess og uvisshet. Så jeg har tenkt at vi starter ikke den prosessen før vi vet. De vet at det kommer og så starter vi den på ordentlig, når vi vet mer på ordentlig hvordan vi skal ha det.”*

En annen av enhetslederne forteller følgende:

*“Jeg har egentlig holdt det litt på avstand. Tar det når det kommer.”*

Mye tyder på at disse lederne tror at de ivaretar sine ansatte med en avventende tilnærming til endringsprosessen. Og jeg tror faktisk at de ansatte føler seg godt ivaretatt ved at de blir hørt, anerkjent og beskyttet av sin leder. Utfordringen derimot, er den langsiktige effekten slik jeg ser det, hvor man gjennom en slik tilnærming ikke utvikler arbeidstakere til å tåle å stå i endringsprosesser i arbeidslivet. Her er bruk av relevante lederferdigheter viktig, slik som å evne å skape omstillingsevne. Lederferdigheter er heldigvis betraktet som noe en leder kan tilegne seg og lære, og den relative betydningen av de ulike typer ferdigheter ledere har, varierer mellom ledelsesnivåer og hva de ulike lederrollene krever for at ledere skal fylle rollen sin på en tilfredsstillende måte (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Jeg mener at dersom ledere skal klare å utvikle nye lederferdigheter forutsetter det bevissthet på hvordan egen lederstil kan påvirke resultater.

## 11.2 Pilotenhet eller ikke

Fire av de 17 lederne som ble intervjuet har søkt om og blitt pilotenheter. Det jeg finner mest interessant er svarene som gis på hvorfor de 13 andre enhetslederne ikke søkte om å bli pilot. Svarene på spørsmålet er fremstilt i tabell, se vedlegg 3. Eksempelvis sier en av lederne som ikke er testpilot følgende:

*“Det er ikke noe ønske hos mine ansatte å teste ut strandstoler og ligge på magen...jeg føler at hvis vi har søkt, så har jeg utsatt mine ansatte for noe som dem ikke hadde ønska...”*

En annen leder sier at de så at det ble mer arbeid med å være pilot, så derfor valgte de å holde seg unna. En tredje leder sier at det har vært mye endringsprosesser på enheten fra før, så hen kjente på at det hadde vært litt mye i en periode. Videre forteller en fjerde leder at de diskuterte det, men endte opp med å ikke gjøre det med bakgrunn i kapasitet og at det var veldig greit slik det fungerte. En femte leder som ikke ville bli testpilot sier følgende:

*“...Jeg ville ikke påføre dem mer rett og slett, jeg tenkte at dem måtte få den arbeidsroen dem trengte, og så forholdt vi oss litt bakpå, men jeg kunne godt ha tenkt meg det, det var ikke det, men av hensyn til dem, noe som er litt pressa så valgte vi å gjøre det sånn...”*

Gjennomgående i nesten alle svarene på hvorfor lederne valgte å ikke søke som testpilot, er at enhetslederne ville skjerme ansatte for aktiviteten. For meg er det en bekreftelse på hypotesen min innledningsvis, at enkelte ledere misforstår dette med relasjonsledelse og skjermer sine ansatte mot endring. De prøver å begrense endringen i stedet for å møte den godt forberedt. Jeg tenker at enhetslederne som tar et aktivt valg om ikke å la ansatte teste ut aktivitetsbaserte løsninger i forkant, tror de ivaretar det menneskelige hensynet i lederrollen sin. De ivaretar muligens til en viss grad informasjonsnivået, men de evner ikke å oppfylle handlingsnivået slik jeg ser det. Mintzberg som er gjengitt i Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 433 - 435) hevder at ledere i sin rolle må forholde seg til alle de tre nivåene, informasjonsnivået, menneskenivået og handlingsnivået, og at god ledelse oppstår først når en leder klarer å oppfylle alle de tre rollene. Det må være en dynamisk balanse mellom de tre rollene, og en god leder må klare å vurdere hva de ulike situasjonene krever. I denne endringsprosessen klarer ikke alle enhetsledere det. Min tolkning er at lederne som ikke velger å teste aktivitetsbaserte løsninger i forkant, tror at menneskenivået tas vare på gjennom å beskytte de ansatte for endringen lengst mulig. Enkelte tror at informasjonsnivået blir ivaretatt gjennom å informere om prosessen og endringen, men det lederne ikke er bevisst på, er at de indirekte begrenser informasjonsnivået med å ikke la medarbeiderne teste ut nye løsninger gjennom å pilotere. Handlingsnivået blir ikke ivaretatt når man lar være å prøve ut som en del av forberedelsene. Og dermed mangler ledere minst en av

rollene, og det oppstår ikke god ledelse ifølge min mening og teorien om at alle tre roller må være oppfylt.

Indirekte i sitatene ovenfor, uttrykker enhetslederne at ansatte skal få slippe å forholde seg til den bestemte organisasjonsendringen. Jeg tenker at det er som om lederne, litt ubevisst, ikke tar den lederrollen som bør forventes i en endringsprosess. Det er forskjell mellom lederne på hvor bevisste de er på sine prioriteringer og tidsbruk, og dette er vurderinger hver enkelt må gjøre selv (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Generelt har enhetsledere i Trondheim kommune stor frihet på tilnærming til mål, og denne endringsprosessen er ikke et unntak fra det. Det er opp til enhetslederne selv hvordan de prioriterer og hvor mye tid de velger å bruke på prosessen for å nå målet om at alle ansatte skal jobbe aktivitetsbasert fra desember 2023. For de lederne som svarer at de ikke har tid til å forberede seg på en endring, tolker jeg det slik at lederrollen er i uoverensstemmelse med oppgaven og disse lederne velger å innfri forventningene medarbeiderne har til dem i stedet for å fylle sine forpliktelser som ledere. Kritikken mot manglende forklaring fra øverste ledelse på bakgrunn i tillegg, sier meg at det er uklart hva som forventes av dem som ledere i denne organisasjonsendringen. Denne tolkningen underbygges av teorien til Jacobsen og Thorsvik (2019) om at lederrollen har to forhold som kan være både sammenfallende og i uoverensstemmelse. Det ene forholdet er atferden leder viser for å fylle sine forpliktelser, det andre forholdet er de forventningene andre har til leders atferd. Det kan også være rolleklarhet ved at det er uklart hva som forventes av lederrollen.

Enhetslederne for de fire pilotenhetene velger derimot en lederstrategi hvor de direkte påvirker medarbeidernes atferd gjennom å teste ut nye måter å utføre arbeidet på. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at ledere kan påvirke medarbeidernes atferd både ved sin direkte og indirekte ledelse. Lederne for de fire pilotenhetene ser tydelig verdien av å gå fra ord til handling. Jeg har lyst å trekke frem sitat fra den ene lederen for en pilotenhet:

*“Vi må ta innover oss at vi blir utfordret på utøvelsen av lederskap for den der management by walking around - det er den som teller nå.”*



Lederne for pilotenhetene utøver lederrollen sin på en måte som ivaretar både det menneskelige nivået og handlingsnivået som beskrevet av Mintzberg i Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 433 - 435). Ved å fylle begge de to rollene, vil informasjonsnivået til en viss grad ivaretas automatisk av seg selv. De lar ansatte få øve, prøve og feile underveis og på det viset danner de ansatte seg noen nye erfaringer, noen nye spørsmål og ikke minst oppstår det en psykologisk trygghet før endringsfasen. Det å teste ut bidrar til god forankring, og det er i denne fasen motstand mot endring reduseres og motivasjon for endring skapes, ifølge professor og psykolog Kurt Lewin (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389). Sitater fra to av de fire lederne for pilotenhetene, bekrefter oppfatningen. Den ene sier at vedkommende har veldig tro på konseptet og enheten selv trodde at 90 prosent satt 80 prosent på den faste plassen sin med den samme oppgaven, men det viste seg å være feil. Den andre lederen forteller følgende:

*“Og jeg har jo mer enn en gang nå, priset meg lykkelig for at vi er pilot. For nå ser jeg at tiden går, og de andre enhetene her som ikke er pilotenheter, det skal bli tøft.”*

Alle pilotenhetene har en proaktiv- og/eller pragmatisk tilnærming til organisasjonsendringen. Det jeg ikke vet fra før er om de fire enhetslederne har en generell proaktiv og pragmatisk tilnærming i sin lederstil og i sine lederstrategier fra før, eller om de har utviklet denne lederferdigheten som følge av å være testpilot. Jeg tror nok det er en kombinasjon ved at disse ledertrekkene er til stede som utgangspunkt og bidrar til at de tør å teste ut nye løsninger, og at ledertrekkene utvikles til å bli enda sterkere gjennom mengdetrening og erfaring. Mens ledertrekk er knyttet til personlighet og noe man i liten grad kan endre, er lederferdigheter betraktet som noe en leder kan tilegne seg og lære. Man kan som leder mestre bestemte oppgaver, men det krever trening for å lykkes. Lederstil er hvordan ledere opptrer, hva ledere er opptatt av og hvordan ledere forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Med det som utgangspunkt, forstår jeg at dersom man som som leder gjøres oppmerksom på at en har en tendens til å være kritisk, passiv og avventende i sin lederstil, kan en øke sine lederferdigheter og tilegne seg en mer pragmatisk og proaktiv tilnærming ved å utfordre den handlingen som ligger i ens natur som leder.

### 11.3 Likhetstrekk mellom enhetslederne

Likhetstrekk i lederstil mellom de fire lederne som er piloter, er at alle er proaktive og/eller pragmatiske og ingen av dem er avventende eller kritiske. Når jeg undersøker flere likhetstrekk mellom lederne for pilotenhetene, er det jevn kjønnsfordeling og det er heller ikke noe å bemerke seg når det kommer til antall år som leder da det varierer helt fra 5 til 19 år. De andre lederne som er proaktive og/eller pragmatiske har heller ingen likhetstrekk i kjønn, utdanningsnivå eller antall år med ledererfaring. Lederne som er avventende og kritiske, er også jevnt fordelt mellom kjønn og utdanningsnivå, og jeg ser heller ikke noen likhet når det kommer til antall år med ledererfaring.

Det jeg derimot ser av likhetstrekk er at de lederne som er avventende og kritiske ikke er bevisst sin lederrolle eller effekten av sin lederstil. De utøver en lederstil hvor de er oppmerksomme på ansatte og inkluderende ved å anerkjenne skepsisen og utryggheten. Utfordringen er at de glemmer å strukturere sin egen og ansattes rolle mot realisering av målet om å endre arbeidsmetodikk og jobbe aktivitetsbasert. Lederstilene, relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse må kombineres om man skal lykkes med endringsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Uttalelser som at de forholder seg til det de får beskjed om, ikke er veldig imponert over prosessen, at ansatte ikke er klar for å jobbe aktivitetsbasert enda, at de ikke forstår helt hvordan prosessen er, at de gruer seg og at det har vært dårlig informasjon, er uttalelser som bekrefter at de ikke fokuserer nok på realisering av det bestemte målet og vil potensielt mislykkes i endringsprosessen.

### 11.4 Mangel på støtte til enhetslederne

Prosjektet nytt administrasjonsbygg ble etablert i forbindelse med flytting til nye kontorlokaler. Underprosjektet Organisasjonsprosesser skal støtte enhetene i overgangen til nye kontorlokaler og aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Formålet er å tilby støtte til ledere og ansatte i overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Som prosjektleder for Organisasjonsprosesser har jeg observert en del frustrasjon hos lederne knyttet til prosessen. Jeg kom inn som ny prosjektleder først når prosessen hadde pågått en liten stund og har ikke vært med i planleggingsfasen. Men jeg vet at det har vært jobbet med tanken om lederutvikling og formidling av selve konseptet

aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Tilbakemeldingene fra flere av enhetslederne under datainnhenting er at den øverste administrative ledelsen, hovedprosjektet og underprosjektet Organisasjonsprosesser, ikke har vært tydelig nok på bakgrunnen for beslutningen for endringen. Dette kommer til uttrykk i flere av sitatene, blant annet fra en leder som mener at dette har kommet inn som en tilfeldighet etter at man har bestemt at man må flytte, og at vedkommende ikke er imponert over forankringen. En annen leder uttrykker at de ikke enda helt vet i hvilken grad dette vil berøre hvem og når. En tredje leder har følgende å si om prosessen:

*“Dette er en organisasjonsutvikling, og aktivitetsbaserte arbeidsplasser er jo en så liten del av organisasjonsutviklingen, og hva er alt sett i sammenheng med det andre? Så det er det jeg mener, som organisasjonsutviklingsprosjekt er litt famlende.”*

En fjerde leder snakker om at det virker for vedkommende som veldig lite planlagt i topp, og at prosjektet kunne vært enda mer tydelig på hva enhetene kan være med på å bestemme. Graden av tvetydighet i innholdet til en beslutning, vil kunne variere ifølge teorien til Vabo et al. (2020). Ved høy grad av tvetydighet trengs det en iverksetting med rom for tilpasninger. I dette tilfellet er enhetslederne ansvarlig for gjennomføringen og er gitt anledning til å gjøre egne vurderinger. Beslutningen om å gå over til et aktivitetsbasert konsept, kan sammenlignes med en symbolsk politisk beslutning. Opplevelsen til noen av enhetslederne, er at bestemmelsen er uklar og tvetydig. Potensielt kan beslutningen da skape konflikt ved at den ikke følges opp eller at det blir mange ulike tilnærminger i en og samme organisasjon (Vabo et al., 2020). Uttalelsene til noen av enhetslederne indikerer at det ikke er gitt tilstrekkelig informasjon eller tilstrekkelig oppmerksomhet rundt bakgrunnen for organisasjonsendringen. Det uttrykkes flere ganger at det ikke er nok forankret fra den øverste ledelsen eller fra prosjektgruppa, på hvorfor det er bestemt at enhetene nå skal jobbe aktivitetsbasert fremover. Jeg mener dette påvirker ledernes tilnærming og strategi i endringsprosessen. Det er skapt unødvendig skepsis på grunn av påstått mangelfull informasjon om bakgrunn for endringen, sett i sammenheng med for lite tilstedeværelse fra øverste ledelse som har fattet beslutningen. Her vil jeg støtte meg på teorien til Amundsen (2023) om at det alltid er toppledelsen som har størst innflytelse og gjennomslagskraft til å forankre nødvendigheten av endringen. Det at hovedprosjektet og underprosjektet Organisasjonsprosesser

har hatt utskiftninger av prosjektledere underveis, har med stor sannsynlighet vært en medvirkende årsak til manglende tillit hos enhetene.

## 12 Avslutning og konklusjon

I dette kapittelet oppsummerer jeg studien og svarer på mine fire forskningsspørsmål, før jeg konkluderer og gir et svar på problemstillingen i oppgaven. Jeg begir meg også ut på noen generelle anbefalinger om utøvelse av lederrollen i en endringsprosess, og dens betydning.

### 12.1 Oppsummering

I studien innledet jeg med behovet for endring i offentlig sektor og behovet for endringer i Trondheim kommune. Ressursmangel rundt penger og mennesker tvinger organisasjoner til å tenke nytt. Som både Storsletten (2022) og DFØ (2023) påpeker, er rammene i offentlig sektor fastsatt ved at pengene bevilges fra politisk hold og fordeles mellom ulike tjenesteområder. Økonomiske rammer sett i sammenheng med høyere tjenestekrav og nye ambisiøse mål krever organisasjonsendringer. Sykepleiermangel i Trondheim kommune (Skjesol, 2023) er et eksempel som viser at det å jobbe annerledes skaper positivt engasjement og gir god måloppnåelse på flere felt. Beslutningen om å innføre aktivitetsbaserte arbeidsplasser som ny arbeidsform, er begrunnet med mer samhandling på tvers mellom enheter og tjenesteområder for å øke kvaliteten på gjenspeile tjenestene. En annen viktig begrunnelse er å gjøre administrasjonen i Trondheim kommune fleksibel til å kunne endre seg dersom behovet endrer seg. Til motsetning av organisasjonsendringen som ble gjort ved sykepleiermangel i Trondheim kommune, ble denne endringen besluttet av den øverste administrative ledelsen og ikke av enhetene selv.

Gjennom oppgaven har jeg undersøkt hvilken tilnærming et utvalg enhetsledere i Trondheim kommune har til endringsprosessen, aktivitetsbasert arbeidsplass og hvordan disse enhetslederne påvirker prosessen. Jeg har tatt utgangspunkt i fire forskningsspørsmål.

1. Hvordan oppfatter enhetsleder sin egen rolle i endringsprosessen?
2. Hvilken strategi har enhetslederne for å håndtere endringsprosessen?
3. Har det noen betydning for endringsprosessen å være testpilot?

4. Er det noen likhetstrekk i kjønn, ledererfaring, lederstil eller lederferdigheter som utgjør forskjeller i tilnærmingen lederne har til endringsprosessen?

### 12.1.1 Lederrollen og valg av strategi for å håndtere endringsprosessen

Etter å ha snakket med 17 enhetsledere, hvor de alle er berørt av organisasjonsendringen, aktivitetsbaserte arbeidsplasser, oppfatter alle lederrollen sin forskjellig og velger sin strategi ut i fra det. Flere av enhetslederne har en kritisk og/eller en avventende tilnærming til endringen. Enkelte av lederne oppfatter sin rolle til å være en som står opp for sine ansatte ved å fremme medarbeidernes skepsis, begrense endringen eller skjerme dem mot det som skal skje. Disse lederne velger en strategi hvor de enten lar være å forholde seg til endringen, eller uttrykker skepsis og en utrygghet som utløser en kritisk håndtering av endringen.

Det fremkommer at enkelte enhetsledere er kritiske til den strategiske ledelsen og til prosjektet som i utgangspunktet skal være en støtte for dem. De mener det ikke har kommet frem tydelig nok hvorfor beslutningen er tatt, og at den mangler helhet. Potensielt kan en slik beslutning skape konflikt ved at den ikke følges opp eller at det blir ulike tilnærminger i en og samme organisasjon (Vabo et al., 2020). Det har skjedd i dette tilfellet og har ført til at de lederne som er kritiske til beslutningen og prosessen har valgt ulike strategier. Noen av de har valgt en proaktiv eller pragmatisk tilnærming til endringsprosessen gjennom ord og handling, mens andre har valgt en avventende eller kritisk tilnærming gjennom ord og ingen handling.

### 12.1.2 Testpilot som et strategisk valg

Over halvparten av utvalget av enhetsledere har en proaktiv og/eller en pragmatisk tilnærming til endringen. Alle fire pilotenheter er i denne gruppen. Det å søke om å være pilot og få teste ut ulike løsninger i det nye konseptet før endringsfasen, er en velvalgt strategi i seg selv slik jeg ser det. Ved hjelp av den strategien ivaretar de enhetene opptiningsfasen til Lewins i endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389). Ansatte danner seg erfaring som gjør at overgangen til ny arbeidsmetodikk ikke oppleves så stor som den sannsynligvis gjør for ledere og ansatte som har valgt en avventende tilnærming. Enhetslederne for pilotenheterne viser til gode lederferdigheter når de ivaretar menneskenivået og informasjonsnivået ved å utføre handlingsnivået gjennom å være pilot. Når en leder klarer å oppfylle alle disse tre nivåene

oppstår god ledelse, ifølge Mintzberg, gjengitt i Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 433 - 435). De lederne som ikke er testpiloter, men proaktive i sin tilnærming, har også den samme holdningen og påvirker prosessen ved at de fremsnakker flyttingen, fokuserer på mulighetene og prater om det for å modne omgivelsene sine.

### 12.1.3 Likhetstrekk

Det er ingen sammenheng mellom kjønn, utdanningsnivå, ledererfaring eller antall år med jobb i Trondheim kommune når det kommer til hvilken tilnærming enhetslederne har til organisasjonsendringen. Likhetstrekkene fremkommer først i forståelse av lederrollen, utøvelse av lederstil og bruk av lederferdigheter. De som er avventende og kritiske til endringsprosessen reflekterer ikke nok over lederrollen sin og det ansvaret de har i å gjennomføre en bestemt endring med mål om god resultatoppgivelse. De forstår ikke effekten av sin lederstil. Og motsatt, de som er proaktive og pragmatiske viser at de forstår ansvaret i lederrollen sin, og bruker sine lederferdigheter til å velge en strategi med mål om å lykkes med innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Lederferdigheter er betraktet som noe en leder kan tilegne seg, mens ledertrekk er knyttet til personligheten (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ledertrekk gjenspeiler seg ofte i lederstil og i lederferdighetene. De lederne som har en avventende tilnærming til endringsprosessen mangler en lederferdighet, den administrative, strategiske ferdigheten. Denne inneholder aspekter av personlig-, mellommenneskelig- og gruppeorienterte ferdigheter som er viktig for strategisk planlegging og implementering av tiltak for nå aktuelle mål, i dette tilfellet målet om å jobbe aktivitetsbasert (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

## 12.2 Konklusjon

Det er tydelige sammenhenger i lederstil, forståelse av sin egen lederrolle og lederferdigheter som gir utslag i ulike og like tilnæringsmåter til endringsprosessen. Ledere som utøver en lederstil med vektlagt fokus på medarbeiderne og ikke er tilstrekkelig bevisst oppgaven, får en avventende og kritisk tilnærming til innføring av endringen. Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er noe nytt, og det ligger i de fleste menneskers natur å være litt utrygg og tilbakeholden til endringer. Det er nok ekstra vanskelig når enhetslederne selv ikke har valgt endringen og sånn sett mangler eierskapet. I tillegg har forankringen fra den strategiske ledergruppa vært mangelfull ifølge flere av enhetslederne. At en leder likevel evner å ta eierskapet til en endring skaper en

større tillit blant ansatte og større sjanse for å lykkes, enn om lederen velger å ta avstand og lene seg på prosjektet, den øverste ledelsen eller kommunen som omtalt i flere av sitatene til enhetslederne.

Ingen av enhetslederne har bare fokus på målet og ingen interesse for medarbeiderne, heldigvis og ikke overraskende. Mange av enhetslederne viser derimot lederferdigheter hvor de klarer å forene interessen for medarbeiderne med interessen for resultatmålet. Dette gjennom å prioritere forberedelser til endringsprosessen med en proaktiv og pragmatisk tilnærming, enten ved ord, handling eller begge deler. Situasjonsbetenget ledelse, hvor teorien til Jacobsen og Thorsvik (2019) argumenterer for at trekk ved den aktuelle situasjonen kan påvirke effekten mellom lederstil og effektivitet, passer godt her. I en endringsprosess mener jeg at det er taktisk av ledere å bevege seg frem og tilbake i ledergitteret i forkant og frem mot endringsfasen, for å få den gjennomføringskraften som trengs i en organisasjonsendring som dette. Min konklusjon ut fra funnene fra dette studiet, er at det å være pilotenhet i en endringsprosess har en viktig betydning. Den verdifulle opptiningsfasen til Lewins (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389) blir godt ivaretatt ved å la ansatte få teste ut hvordan momentene i denne endringen er på et tidlig stadium.

Det korte svaret på problemstillingen er at enhetsledere i Trondheim kommune har ulike tilnærminger til endringsprosessen, aktivitetsbasert arbeidsplass. Lederne påvirker prosessen ut ifra hvilken strategi de velger basert på hvordan de ser på sin egen rolle, og skaper de ulike tilnærmingene med bakgrunn i sin egen lederstil og sine egne lederferdigheter. Walk the talk, som en av enhetslederne sa, på tross av hva de selv egentlig mener innerst inne. Og som nevnt, lederferdigheter kan læres og tilegnes, forutsatt at man innehar den viktige lederferdigheten selvrefleksjon.

## 12.3 Avslutning

Generelt vil jeg begi meg ut på en anbefaling til alle ledere i både privat og offentlig sektor, om og ikke undervurdere påvirkningen av egen lederstil i en organisasjonsendring. Bruk av gode lederferdigheter er viktig, og ikke glem at lederferdigheter kan tilegnes og utvikles. Behovet for endring i en organisasjon vil alltid være til stede, og da er det smart å gjøre medarbeidere i stand til å håndtere endring i stedet for å unngå endring. Et konkurransefortrinn i seg selv. En

endringsprosess som er besluttet på et høyere nivå enn lederen selv, kan bli så bra eller så dårlig som lederen satt ansvarlig til å iverksette bestemmer seg for at den skal bli. Ledelse er en prosess der man påvirker andre mennesker tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det jeg er spent på og som dette studiet ikke gir svar på, er etterlevelsen av aktivitetsbasert konsept når endringen trer i kraft fra desember 2023. Jeg håper at vi ikke mister gevinstene som økt samhandling på tvers og økt fleksibilitet som potensielt kan oppstå ved å jobbe aktivitetsbasert. Fallgruven er at enkelte ledere og ansatte tar med seg dagens arbeidsmetodikk inn i de tilpassede aktivitetsbaserte kontorlokalene og prøver å jobbe som før, slik Leesman (2017) sin internasjonale undersøkelse viser til. Jeg er også spent på om innovasjonskulturen øker ved mer samarbeid på tvers, med mer variasjon og med større valgfrihet for den enkelte på hvor og hvordan arbeidsoppgavene løses.

Jeg har et generelt inntrykk av at ledere ikke alltid forstår hvor avgjørende deres lederstil er. Dersom ledere tar en passiv rolle i en endringsprosess eller velger å begrense endringen, påstår jeg at det kan være direkte årsak til at endringen mislykkes. God endringsledelse er slik jeg ser det, å ta i bruk lederferdigheter som gjør en selv og sine ansatte i stand til å håndtere endringer. Tør å gå fra ord til handling, teste ut, prøve og feile og fokuser på muligheter ved en endring i stedet for begrensningene.



## 13 Referanser

Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2020). *Innovasjon som kollektiv prestasjon (4.opplag)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Amundsen, J. S. (2023, 19. april). Hvordan lykkes med endringsledelse? *Gyldendal, faglitteratur, arbeidsliv*.

<https://www.gyldendal.no/artikler/endringsledelse-dette-maa-du-som-leder-tenke-paa-for-aa-lykkes/>

Assessit. (2023, 29. april). Derfor går endringsprosesser så ofte galt. *Assessit*. Hentet fra

<https://assessit.no/tips-og-inspirasjon/endringsprosesser-ansatte/>

Christensen, T., M. Egeberg, P. Læg Reid, P. G. Roness & K. A. Røvik (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Coor. (2023, 06. november). *Aktivitetsbaserte arbeidsplasser: jobb mer funksjonelt og bærekraftig*. Hentet fra

<https://www.coor.no/presserom/innsikt/aktivitetsbasert-arbeidsplass-abw/>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (DFØ). (2023, 22. januar). *Hvorfor skal forvaltningen være opptatt av offentlig ressursbruk?* DFØ. Hentet fra

<https://dfo.no/fagomrader/effektiv-ressursbruk/hvorfor-skal-forvaltningen-vaere-opptatt-av-offentlig-ressursbruk>

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

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (6. utgave)*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Mellomrom Arkitekturpsykologi. (2019, 15. april). Aktivitetsbaserte arbeidsplasser - her for å bli? *Mellomrom*.

<https://www.mellomrom.no/kunnskapstekster/aktivitetsbaserte-arbeidsplasser-her-for-bli>

Skogland, M. (2021). Forskning på aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsepter. *Stat & styring*, 2021, Vol.31 (1), p.28-31. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN0809-750X-2021-01-10>

Skjesol, H. (2023, 8. mai). Nå skal to sykepleiere patruljere åtte sykehjem i Trondheim. *Adressa, Nyheter*. Hentet fra

<https://www.adressa.no/nyheter/trondheim/i/nQO8JQ/naa-skal-to-sykepleiere-patruljere-a-atte-sykehjem-i-trondheim>

Storsletten, A.V. (2022, 26. november). Systemet, og ikke menneskene i offentlig sektor, er problemet. *Civita. Den liberale tankesmien*.

<https://civita.no/okonomi/okonomisk-politikk/offentlige-utgifter/systemet-og-ikke-menneskene-i-offentlig-sektor-er-problemet/>

Trondheim kommune. (2023a). Nytt administrasjonsbygg. *Trondheim kommune*. Hentet 06.11.2023 fra

<https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/nyttbygg/hva-skjer?authuser=0>

Trondheim kommune. (2023b). Organisasjonen. *Trondheim kommune*. Hentet 30.11.2023 fra

<https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/organisasjonen/>

Trondheim kommune. (2023c). Trondheim Åpne Data. *Trondheim kommune*. Hentet 30.11.2023 fra <https://data.trondheim.kommune.no/>

Vabo, S. I., Klausen, J. E. & Askim, J. (2020). *Offentlig politikk*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

## 14 Vedlegg

**Vedlegg 1:** Tabell som viser oversikt over intervjuobjektene med lederkode, kjønnsfordeling, antall år med ledererfaring og antall år med jobb i Trondheim kommune.

**Vedlegg 2:** Tabell som viser sitater fra fokusintervjuene, sortert i fem ulike tilnærminger til endringsprosessen

**Vedlegg 3:** Tabell som viser oversikt over svarene under spørsmålet om enheten var søker til å bli testpilot i prosjektet, og hvorfor eller hvorfor ikke.

**Vedlegg 4:** Godkjenning av prosjektet fra NSD/Sikt

**Vedlegg 5:** Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke

**Vedlegg 6:** Intervjuguide bruk i fokusintervjuene

## 14.1 Vedlegg 1

Tabell som viser oversikt over intervjuobjektene med lederkode, kjønnsfordeling, antall år med ledererfaring og antall år med jobb i Trondheim kommune.

Lederkode	Kjønn (M/K)	Antall år med ledererfaring	Antall år i Trondheim kommune
Leder 1A	M	22	5
Leder 1B	K	16	4
Leder 1C	K	1	15
Leder 1D	K	20	28
Leder 2A	M	17	7
Leder 2B	K	8	4
Leder 2C	K	5	10
Leder 2D	M	20	2
Leder 3A	K	19	4
Leder 3B	M	15	27
Leder 3C	K	8	21
Leder 3D	M	9	9
Leder 3E	K	12	21
Leder 4A	M	5	15
Leder 4B	K	7	15
Leder 4C	M	28	6
Leder 4D	M	7	12

## 14.2 Vedlegg 2

Tabell som viser sitater fra fokusintervjuene, sortert i fem ulike tilnærminger til endringsprosessen

<b>1. Proaktiv tilnærming</b>	<b>Leder</b>
Litt usikker, men må jo være positiv og se mulighetene og fremsnakke ting.	2A
Vi har hatt det her som tema.. og føler vel at vi er litt på hælene, men det er kanskje på grunn av at vi ikke helt vet hvor vi skal hen. Men positivitet og gå foran med et godt eksempel det må vi på en måte - fokusere på mulighetene.	2A
Gå foran som et godt eksempel og være positiv.	2B
Uansett, beslutningen er jo tatt og det er ikke noen vits i å motarbeide eller gjøre det vanskelig, vi må motivere og se mulighetene og potensialet i det. Og det er masse muligheter her.	2D
...for meg så var en del av argumentasjonen for at vi skulle være pilot, det er at vi skal ha mulighet til å trene, og bidra til nye løsninger.	3A
Det aller viktigste er egentlig å motivere, og kanskje overbevise de ansatte at vi takler de endringene som det her innebærer. At vi også som pilot da kan ta en rolle i det hele som har betydning for Trondheim kommune. Se positivt og konstruktivt på de endringene vi har foran oss.	3A
Vi er jo pilot, så vi driver og tester ut aktivitetsbasert arbeidsplass. Så vi er ganske på, vi er veldig på denne endringen.	3A
Jeg har begynt og sagt at jeg gleder meg til vi skal ut i de midlertidige lokalene, så sånn begynner jeg å prate litt for å modne omgivelsene mine.	3C
Vi benytter muligheten så godt vi kan nå og da til å rydde.	3C
Som leder er det å være pådriver og positiv, prøve å formidle at dette må vi prøve å få til.	4A
Jeg opplever at vi er veldig endringsorientert, det er ikke de verste folkene å jobbe med når vi skal snu oss og endre oss. Det har vært lite støy rundt det i hvert fall, de fleste er positive.	4A
Så jeg skulle ønske at man - folk hadde tid til å være litt kreative og stoppe opp og reflektert rundt - hvordan av de her oppgavene er det viktig at jeg jobber med. Ikke bare begynner med oppgavene... Jeg håper at det (aktivitetsbaserte) kan gjøre noe med mentaliteten til folk sånn at vi kan tenke litt mer kreativt rundt sånne ting og stoppe opp og så evaluere.	4A

...motivere og trygge. Og være informasjonskanal, det er liksom sånn umettelig behov for informasjon.	4B
Jeg har også veldig trua på... bare det å få en felles kantine nå som gjør at vi ikke bare sitter på tuene våre og spiser lunsj, men at vi faktisk bruker den lunsjen også til å treffe ansikt og prate på tvers. bare det er en start.	4C

<b>2. Pragmatisk tilnærming</b>	<b>Leder</b>
Jeg bruker det for det det er verdt, at de lokalene vi har ikke fungerer optimalt. Så tenker jeg, at det er ingen løsninger som er helt optimale, heller ikke de nye, vi må være åpne for at nei - det er ikke noe som er perfekt. Så vi mister noe, og så får vi noe annet - og det vi får er det dere har sagt at dere savner.	1D
Jeg tror at det innledningsvis vil kunne utløse energi hos folk, komme inn i noe nytt og annerledes, da kan det utløse energi - det tror jeg blir bra. Og så tror jeg det over tid vil bidra til å utvikle en annen type samarbeidskultur, organisasjonskultur, et eller annet som vi trenger å utvikle oss da. Ja, det er det positive, så blir det nok en del grums, det tror jeg kanskje vil være det, men vi må være tålmodig, da, det er ikke noe som skjer over natta. Kultur er en ganske seig materie.	2A
Jeg tror at folk takler ting bedre nå enn før på grunn av at de fikk testet seg under pandemien. Det viser hvor tilpasningsdyktig og hvor mye vi faktisk greier å lære oss på kort tid. Så såfremt vi gjør de riktige grepene i forhold til å legge til rette for at folk skal jobbe smart og effektivt og så videre, så kommer de til å gjøre det.	2A
Ingenting har vært vanskelig å håndtere som leder ennå.	2C
Jeg tenker at folk synes det er spennende å gjøre noe litt annerledes.	2C
Har flyttet to ganger nylig allerede, så har tatt dette med ro.	2C
Mange søker den lille tryggheten om morgenen, vi er sikkert sånn mange av oss menneskene, og den barrieren skal vi jobbe litt med og komme oss forbi... Det skal vi håndtere som leder - hele det spekteret der. Det er jo spennende - og utfordrende.	2D
Vi har jo et behov, vi jobber med veldig mye forskjellig ting i løpet av en uke, og nettopp det at vi i større grad vil finne egnet rom, lokaler som passer til det vi skal gjøre, det tenker jeg er den store styrken. Vi må bare venne oss til det, ta i bruk løsningene som dette gir.	3A

Vi står foran andre større utfordringer enn at vi skal flytte plass, jeg er mer opptatt av det, så jeg tenker slutt å tjafs.	3D
Ja, har syntes det var nok snakk lenge nå. Litt mye prat og lite handling. Ideen er spennende. Tror vi har stor påvirkningskraft og er den helt klart kuleste enheten, så riktig å være de som går tidlig i gang og ufarliggjør dette.	4B
Men min erfaring er at hvis en gjør det riktig så blir de største kritikerne de som syns nesten det her er artigst når de setter i gang. Det må være målet.	4C

<b>3. Avventende tilnærming</b>	<b>Leder</b>
Vi forholder oss til det vi får beskjed om, så møter vi der vi skal og så gjør vi jobben vår.	1A
Og så vet de at det er aktivitetsbasert, og så er vi ikke klar for det enda kjenner vi.	1B
Så jeg har valgt å innta en ganske passiv rolle i det her for ikke å skape mer støy enn nødvendig akkurat nå.	1C
Vi vet ikke helt i hvilken grad dette vil berøre hvem og når, så jeg føler littegrann at man sitter i et vakuum, så jeg er litt tilbakelent enn så lenge i forhold til vår rolle i det her.	1C
Hvordan skal du gjøre andre trygg på noe du ikke vet noe om selv?	1C
Derfor har jeg gjort det samme som dere har sagt, litt sånn tilbakelent.	1D
...jeg har ikke solgt inn noe aktivitetsbaserte arbeidsplasser veldig sterkt, de vet at det kommer, men når vi ikke har noe konkret sted hvor vi skal og så blir det vanskelig å forestille det seg, og så lager du bare støy og så når du samtidig ikke har de verktøyene du trenger for å lukke de prosessene etterpå, så det blir bare en sånn lang periode med prosess og uvisshet. Så jeg har tenkt at vi starter ikke den prosessen før vi vet. De vet at det kommer og så starter vi den på ordentlig, når vi vet mer på ordentlig hvordan vi skal ha det.	1D
Vi endte med ikke å søke da ( <i>som pilot</i> ). Det har vært mye endringsprosesser på enheten fra før, så jeg kjente veldig på at det hadde kanskje vært litt "too much" i en periode.	2B
...nå har jeg ikke så mye aksjer i det i og med at vi slipper å flytte.	2B
Vi diskuterte det, men vi endte opp med at vi ikke gjorde det ( <i>meldte seg som pilot</i> ). ...en ting var kapasitet.	2D

Jeg har egentlig holdt det litt på avstand. Tar det når det kommer.	3B
...den største usikkerhetsfaktoren er at vi ikke vet hvor vi skal, .. Men vi opplever ikke at det er noe sånn uro eller vanskelig ting hos oss om det, virker som om de fleste godtar at slik er det, og så sitter vi og venter på å få høre om det som - hvordan det blir da.	3E
Prøve å få landet det sånn at man opplever det som positivt.	4D
Vi burde hatt en mer helhetlig sammenheng, og jeg er jo opptatt av egentlig mulighetsrommene. ...Skulle ønske man så organisasjonsprosessen og denne flytteprosessen mer i sammenheng.	4D
...kombinasjonen mellom det sosiale og rom-mulighetene knyttet til at vi også skal være enhet, det er jo spenninga. Så det blir jo interessant å se på videre tenker jeg.	4D

<b>4. Kritisk tilnærming</b>	<b>Leder</b>
Jeg er ikke veldig imponert over prosessen, jeg synes ikke den har vært nok forankret i vår organisasjon.	1A
Jeg opplever egentlig prosessen som at leiekontrakten går ut, vi må flytte, og så har man kommet på alt det her etterpå, og så har man skapt historien i ettertid da. Og da mister man veldig mye troverdighet.	1A
Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en revolusjon for mange ansatte... Det må vi forstå som leder også, vi river bort en trygghet, vi river bort noe med det som er koselig med å komme på jobb, med at du setter deg på plassen din, der du kanskje har teen din og bilde av familien din og tegningen fra barnebarnet... sant... Mennesker er forskjellig, men for noen så er det viktig å ha den faste plassen man kan gå til. Og jeg har jo ansatte som har kommet til meg med tårer i øynene og sagt at det her, jeg klarer det ikke, da slutter jeg...	1A
Man setter i gang et eller annet med lederne og vi skal møte opp, og så skjønner vi ikke - hva er det, hva holder vi på med? Altså vi har en travel hverdag, vi må vite hva vi skal holde på med og bruke all tiden vår på, kunne vi prioritere det bort, nei det fikk vi ikke lov til, altså så det der synes jeg har vært dårlig informasjon, dårlig styrt, ja!	1B
Kommunen må akseptere at det her ikke bare fryd og gammen, det er ikke bare rosa skyer vi er inne i, vi er i noe negativt.	1B



...dette er en organisasjonsutvikling, og aktivitetsbaserte arbeidsplasser er jo en så liten del av organisasjonsutviklingen, og hva er alt sett i sammenheng med det andre? Så det er det jeg mener, som organisasjonsutviklingsprosjekt er litt famlende.	1D
Det kan fort bli en fast plass så kan det liksom bli sånn uformell makt sånn at "å, har du satt deg på plassen min", og så plutselig har du et arbeidsmiljøproblem..	2B
Jeg kjenner at jeg gruer meg som bare det jeg. For jeg sitter på eget kontor nå jeg... Jeg kommer til å få helt sjokk jeg! Så jeg må virkelig jobbe med meg selv!	3B
Jeg savner også fra prosjektet tydelighet på hva kan vi være med på å bestemme. Det er veldig lite, små marginer mellom suksess og fiasko. Og det skumleste vi kan gå på det er å skape så store forventninger til folk, og så klarer vi ikke å innfri det. Mye tydeligere ledelse, på en måte - hva er det vi skal inn i.	4C
Jeg velger å se på dette vel så mye som et organisasjonsprosjekt som et flytteprosjekt, og kommunen har en unik mulighet til å få til et slikt løft nå. Og så syns jeg ikke helt at kommunen helt har lyktes i det. For meg virker det veldig lite planlagt i topp.	4C

<b>5. Tilnærming til lederrollen.</b>	<b>Leder</b>
Jeg har kanskje ikke de tøffeste avdelingslederne, de synes det er godt å springe til meg slik at jeg kan hjelpe dem.	1B
... men det er nok vanskelig for hen ( <i>avdelingsleder</i> ) å selge inn, så jeg tenker at det ansvaret, det skal hen slippe å ta. Så det ansvaret skal jeg ta selv tenker jeg.	1C
Noen ønsker alle endringene velkommen med jubel og andre er skeptiske. Så det er akkurat det med å håndtere det her spekteret som også jeg syns er litt utfordrende. Det er derfor jeg umiddelbart sier det om å være positiv og liksom gå foran som et godt eksempel fordi hvis du - med en gang en leder begynner å snakke ned noe så følger de andre på, sånn er det bare.	2B
Og så må arbeidsmiljøgruppa ha en sterkere rolle, for det er åpenbart at alt ikke fungerer like godt, og da trenger jeg liksom den brede sammensetningen som AMG (arbeidsmiljøgruppa) har med både	3A

ansattrepresentanter, avdelingsleder og verneombud og tillitsvalgte da for å ha den brede sammensetningen.	
Jeg tenker at jeg har veldig trua på konseptet. Jeg trodde at 90 prosent av oss satt 80 prosent på den faste plassen sin med den samme oppgaven, det var jo helt feil.	3A
Men jeg synes det var fint i høst at avdelingslederne ble trukket inn i de store samlingene, det er et litt sånn større "vi".	3C
...det er jo en avdelingsleder som har ansvaret liksom for å klargjøre piloten og alt det praktiske og sånne ting.	3D
Og jeg har jo mer enn en gang nå, priset meg lykkelig for at vi er pilot. For nå ser jeg at tiden går, og de andre enhetene her som ikke er pilotenheter, det skal bli tøft.	3D
Vi som enhetsledere må skjønne hva det her er, altså dette er ikke noe vi bare overlater til avdelingslederne, de skal selvfølgelig gjøre mye av jobben, men vi må stille oss foran.	3D
Og så tenker jeg i forhold til arbeidsmiljøgruppa og medbestemmelse og tillitsvalgte, jeg har jo brukt dem hele tiden, og jeg tenker det er bare gull, for da får jeg alle de innspillene jeg trenger, og den motstanden jeg trenger, den konstruktive motstanden jeg trenger, det er ja, er kjempebra.	3D
Og så tror jeg også det og det sier avdelingslederne, og det kan jeg kjenne selv også, at vi må ta innover oss at vi blir utfordret på utøvelsen av lederskap for den der management by walking around - det er den som teller nå.	3D
...det er viktig å ha med avdelingsledernivået tett på hele veien. For at vi må ha dem til å spille på lag med deg for å snakke med samme stemme.	3E
Og jeg tenker at vi snakket litt om det i arbeidsmiljøgruppa og i medbestemmelsesmøte at det er, vi er liksom hverandres øyne og ører litt ute i organisasjonen i det daglige. For noe kan komme litt for sent til meg, men så er det noen som har fanget det opp, så må vi bare ta tak i ting, og få ting opp på bordet og bare prate oss ut av det, og ufarliggjøre ting da, og så bare gå foran med å framsnakke det som skal skje...	3E
Som leder er det å være pådriver og positiv, prøve å formidle at dette må vi prøve å få til. Hadde kanskje vært litt enklere med litt tydeligere føringer rundt det jeg sa..skulle ønske at prosjektet var enda tettere på oss som pilot.	4A

Å være bindeleddet mellom rollen og det som er skummelt synes jeg er min viktigste oppgave som leder...motivere og trygge. Og være informasjonskanal, det er liksom sånn umettelig behov for informasjon.	4B
..og her må vi alle gå foran og jeg tenker at jeg må involvere mine avdelingsledere i dette her,... få dem til å skjønne, hvorfor gjør vi dette her - helheten.	4C
...jeg tenker at det viktigste for meg det er å være et forbilde i dette her. Forbilde i den endringskulturen som vi jobber med kontinuerlig.	4C
Og jobbe med det og skape den, ja, begeistring i organisasjonen da, som gjør at vi gleder oss til å flytte. Det er min viktigste rolle.	4C
Det hjelper ikke at bare enhetslederne er med. Skal vi lykkes i dette her så må vi ha motiverte ledere på alle nivå.	4C
...å ta medarbeiderne mine på alvor i den formidlings - mellomlederrollen som jeg har... Og så da formidle det som de melder tilbake inn som del av helheten. Og så er det på en måte å ta tilbake, og informere, og på en måte prøve å få landet det sånn at man opplever det som positivt.	4D

## 14.3 Vedlegg 3

Tabell som viser oversikt over svarene under spørsmålet om enheten var søker til å bli testpilot i prosjektet, og hvorfor eller hvorfor ikke.

	1. Proaktiv tilnærming	2. Pragmatisk tilnærming	3. Avventende tilnærming	4. Kritisk tilnærming	5. Tilnærming til lederrollen	Pilot ?	Var du søker til å bli pilot i prosjektet, og hvorfor eller hvorfor ikke?
Leder 1A			1	3			Det er ikke noe ønske hos mine å teste ut strandstoler og ligge på magen...jeg tror det har med mennesketyper å gjøre da, jeg føler at hvis vi har søkt, så har jeg utsatt mine ansatte for noe som dem ikke hadde ønska. Det såg jeg ikke noen grunn til.
Leder 1B			1	2	1		Nei. Så at det ble mer arbeid med det så derfor valgte vi å holde oss unna
Leder 1C			3		1		Jeg var ikke bevisst på at vi kunne gjøre det
Leder 1D		1	2	1			Vi hadde en prosess på det, men konkluderte med at vi har forholdsvis små lokaler og lite handlingsrom og dermed lite muligheter til å få noe ut av det...Vi kunne heller få noe ut av det ved å følge med noen som er pilot.
Leder 2A	2	2					Folk har en tendens til å søke i retning og omgivelser som man trives. Føler seg trygg i, har det greit, det er sånn vi er som mennesker. Vi søkte ikke om å bli med på den der piloten, vi følte at vi hadde pilotert nok selv, liksom, i mange år.
Leder 2B	1		2	1	1		Det har vært mye endringsprosesser på den enheten fra før så jeg kjente veldig på at det hadde kanskje vært litt "too much" i en periode der da.
Leder 2C		3					Jeg har ikke fått det med meg en gang, jeg. Jeg ville kanskje søkt om jeg hadde visste at vi kunne få sånne kule møbler.
Leder 2D	1	1	1				Vi diskuterte det men vi endte opp med at vi ikke gjorde det. Det tror jeg var littegrann, en ting var kapasitet til å gjøre det på det tidspunktet det var spurt, det andre var at det var veldig greit sånn som det fungerte. Jeg tror det er mange som sitter med følelsen av at "nei, vi avventer det der". Jeg vil liksom nevne en så artig greie for at det, der jeg var tidligere så hadde vi det der flytteprosjektet vårt, så innførte vi, det var liksom noe vi virkelig prøvde å påtvinge, i kantina.
Leder 3A	3	1			2	✓	Ja. (Utdypte ikke mer akkurat under dette spørsmålet)
Leder 3B			1	1			Vi søkte ikke, vi hadde ikke kapasitet til det.
Leder 3C	2				1		Nei, og det på grunn av en annen hatt i samme prosjekt, vi klarer ikke to store greier samtidig, så da prioriterer jeg den andre delen.
Leder 3D		1			5	✓	Ja. (Utdypte ikke mer akkurat under dette spørsmålet)
Leder 3E			1		2		...jeg ville ikke påføre dem mer rett og slett, jeg tenkte at dem måtte få den arbeidsroen dem trengte, og så forholdt vi oss litt bakpå..men jeg kunne godt ha tenkt meg det, det var ikke det, men av hensyn til dem, noen som er litt pressa så valgte vi å gjøre det sånn.
Leder 4A	3				1	✓	Ja. Syntes det høstes spennende ut, og så hadde vi en utfordring i forhold til plasser pga vekst. Så vi måtte tenke litt kreativt uansett.
Leder 4B	1	1			1	✓	Ja. Har syntes det var nok snakk lenge nå og lite handling. Ideen er spennende.
Leder 4C	1	1		2	4		Vi snakket om det men vi har jo kjørt piloter, så vi søkte ikke. Men jeg har en intensjon om at vi skal kjøre enda flere piloter. Nå prøver vi ut litt.
Leder 4D			3		1		Nei. (Utdypte ikke mer akkurat under dette spørsmålet)
Sum ledere per kodegruppe	8	8	9	6	11	4	

## 14.4 Vedlegg 4

Godkjenning av prosjektet fra NSD/Sikt

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer:** 879323

**Vurderingstype:** Automatisk

**Dato:** 12.09.2023

**Tittel**

Nye kontorlokaler - nye muligheter. Masteroppgave om endringsledelse 2022/2023.

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

**Prosjektansvarlig**

Ingunn Skjesol

**Student**

Gøril Madsø Halvorsen

**Prosjektperiode**

01.09.2022 - 01.02.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.02.2024.

[Meldeskjema](#)

---

## Grunnlag for automatisk vurdering

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

Sentrale kriterier er:

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

## Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

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

## Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon.

Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## Meldeskjema

Referansenummer: 879323

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

- Stemme på lydopptak

### Prosjektinformasjon

---

#### Tittel

Nye kontorlokaler - nye muligheter. Masteroppgave om endringsledelse 2022/2023.

#### Sammendrag

Tema er endringsledelse. Vi vil undersøke hvordan ledere håndterer en endring i arbeidsmetodikk som er pålagt dem ved at den er vedtatt sentralt (ved kommunedirektøren). Vi er to studenter i dette masterprogrammet som studerer samme case, men med ulik problemstilling og bruk av teori. Vi kommer til å bruke kvalitativ undersøkelse i form av fokusgruppeintervju med opptil 21 ledere fordelt i grupper med 5-6 på hver gruppe med lik intervjuguide til alle gruppene. Hensikten er å sammenligne svarene til lederne for å se om det er noen likhetstrekk mellom de som fremstår åpne til endringene kontra de som virker mer låst. Vi vil på forhånd forelegge deltakerne et informasjonsskriv og et samtykkeskjema for signering. Her vil vi blant annet opplyse om informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Deltagerne skal på hvilket som helst tidspunkt ha mulighet til å trekke seg. Vi vil dokumentere gruppesamtalene gjennom å ta lydopptak, som vil bli slettet når oppgaven er levert.

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Personopplysningene vi behandler er adekvate, relevante og begrenset til det som er nødvendig for å realisere datainnsamling i masteroppgavene.

#### Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

#### Type prosjekt

Master

#### Kontaktinformasjon, student

Gøril Madsø Halvorsen, gorilmh@gmail.com, tlf: 93493496



## Behandlingsansvar

---

### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

### Prosjektansvarlig

Ingunn Skjesol, ingunn.skjesol@nord.no, tlf: 41075078

### Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?

Nei

## Utvalg 1

---

### Beskriv utvalget

Enhetsledere i Trondheim kommune som skal flytte kontorlokaler.

### Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Gjelder 21 ledere som alle vil bli forespurt om å delta i fokusgruppeintervju.

### Aldersgruppe

30 - 65

### Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{i}}? 1

- Stemme på lydopptak

### Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

Gruppeintervju

### Vedlegg

[Intervjuguide masteroppgave.pdf](#)

### Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

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

### Informasjon til utvalg 1

#### Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

#### Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

## Informasjonsskriv

[Informasjon til deltakere i fokusgruppeintervju.pdf](#)

## Tredjepersoner

---

**Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?**

Nei

## Dokumentasjon

---

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Elektronisk (e-post).

**Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?**

Ved å kontakte oss.

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

## Tillatelser

---

**Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?**

Ikke utfyllt

## Sikkerhetstiltak

---

**Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Fortløpende anonymisering

**Hvor blir personopplysningene behandlet?**

- Maskinvare

### **Hvem har tilgang til personopplysningene?**

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

### **Overføres personopplysninger til et tredjeland?**

Nei

## **Avslutning**

---

### **Prosjektperiode**

01.09.2022 - 01.02.2024

### **Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

### **Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Lyd- eller bildeopptak slettes

### **Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?**

Nei

## **Tilleggsopplysninger**

---

Meldeskjema gjelder også for student Ida Kvammen (veileder Pål Magnus Martinussen). Veileder Ingunn Skjesol har sagt seg villig til å stå ansvarlig for meldeskjemaet som er felles for begge studentene.

## 14.5 Vedlegg 5

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

# ”Nye kontorlokaler, nye arbeidsformer og ny organisering”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledere møter en endring som er forhåndsbestemt, i dette tilfellet endring av arbeidsmetodikk ved innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Forskningsprosjektet er del av en masteroppgave som avslutning på det erfaringsbaserte studieprogrammet Master i organisasjon og ledelse ved NTNU videre. Vi er to stk, Ida Kvammen og Gøril Madsø Halvorsen, som begge går studiet og jobber i Trondheim kommune. Vi har valgt samme case, men med ulik problemstilling og vil levere hver vår masteroppgave.

Formålet er å undersøke hvordan ledere håndterer og påvirkes ulikt i prosessen frem mot en pålagt endring i arbeidsmetodikk. I tillegg til at dette er en fysisk flytteprosess er det like mye en organisasjonsutviklingsprosess.

Problemstillingen for Kvammen sin oppgave er: Hvordan påvirkes ledere som tørr å teste ut innovative løsninger i prosessen mot en bestemt organisasjonsendring? Problemstillingen for Halvorsen sin oppgave er: Hvordan håndterer ledere en pålagt endring av arbeidsform?

Opplysningene skal kun brukes til masteroppgavene.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap på Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap er ansvarlig for Kvammen sitt prosjekt. Veileder er professor Pål Erling Martinussen.

NTNU ved Institutt for pedagogikk og livslang læring på Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap er ansvarlig for Halvorsen sitt prosjekt. Veileder er førsteamanuensis Ingunn Skjesol.

Trondheim kommune har gitt sin tillatelse til at vi kan intervju kandidaten.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av Trondheim kommunes 21 ledere som berøres av flytting til nytt administrasjonsbygg i 2026.

Vi vil spørre alle 21 ledere om å delta i forskningen ved å la seg intervju. Ut i fra antallet som takker ja vil lederne bli delt inn i grupper hvor alle vil få en lik intervjuguide.

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

Forskningsmetoden er kvalitativ undersøkelse i form av gruppesamtaler, også kalt fokusgrupper. Hver gruppe vil få identiske spørsmål fra en intervjuguide med X antall spørsmål. Gruppesamtalene vi ta opp til en time og vil bli dokumentert ved lydopptak og notater underveis. Lydfilene vil bli slettet når oppgaven er levert.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

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

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven. Navn vil bli anonymisert ved å erstattes med leder 1, leder 2, leder 3 etc. i notater fra intervju og i selve oppgaven.

Dataene vil bli lagret på en egen disk hvor kun vi som forskere har tilgang.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.09.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes og kun masteroppgaven med anonymiserte opplysninger vil være tilgjengelig.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap og Institutt for pedagogikk og livslang læring Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, NTNU, har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Ida Kvammen, [ida.kvammen@trondheim.kommune.no](mailto:ida.kvammen@trondheim.kommune.no), tlf: 957 42 524.

NTNU ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap på Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap.

Veileder: Professor Pål Erling Martinussen, [pal.e.martinussen@ntnu.no](mailto:pal.e.martinussen@ntnu.no)

Gøril Madsø Halvorsen, [gøril.madso.halvorsen@trondheim.kommune.no](mailto:gøril.madso.halvorsen@trondheim.kommune.no), tlf: 934 934 96.

NTNU ved Institutt for pedagogikk og livslang læring på Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap.

Veileder: Førsteamanuensis Ingunn Skjesol, [ingunn.skjesol@nord.no](mailto:ingunn.skjesol@nord.no)

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, NTNU: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no).

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

- Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Pål Erling Martinussen (veileder)*

*Ida Kvammen (student)*

*Ingunn Skjesol (veileder)*

*Gøril Madsø Halvorsen (student)*

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Nye kontorlokaler, nye arbeidsformer og ny organisering”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppeintervju.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 14.6 Vedlegg 6

### Intervjuguide

#### **Introduksjon:**

Takk for at du vil delta i gruppeintervju i forbindelse med våre masterstudier. Temaet for masteroppgavene er endringsledelse, og vi ønsker å se nærmere på hvordan du som leder i Trondheim kommune håndterer en endring i organisering av arbeidsform som er vedtatt sentralt.

Under dette intervjuet vil vi innta roller som masterstudenter (deltidsstudier ved siden av jobb). Vi går hver vår spesialisering, Ida går *organisasjon, samfunn og endring* mens Gøril går *relasjonell ledelse*. Vi skal skrive hver vår masteroppgave men benytter oss av felles datainnsamling og intervjuguide.

Målet for oppgaven er å undersøke hvordan ledere håndterer og påvirkes ulikt i prosessen frem mot en pålagt endring i arbeidsmetodikk. I tillegg til at dette er en fysisk flytteprosess er det like mye en organisasjonsutviklingsprosess.

Ida Kvammen og Gøril Madsø Halvorsen

#### **Intervjuguide:**

##### **Presentasjonsrunde**

\*) Kjønn (krysses ut av oss)

Mann

Kvinne

- Kan du fortelle om deg selv og enheten du leder? (Utdanningsbakgrunn, ledererfaring, antall år i Trondheim kommune).

##### **Lederrollen**

1) Hvordan opplever du prosessen rundt nye administrasjonslokaler (runde rundt bordet)?

- 2) Hvordan opplever du som leder å skulle gjennomføre denne endringen (runde rundt bordet)?
- 3) Hva tenker du er din viktigste oppgave som leder i denne prosessen?
- 4) Hvordan bruker du dine avdelingsledere i denne prosessen?

#### **Aktivitetsbaserte arbeidsplasser**

- 5) Fortell om din tidligere erfaring med aktivitetsbaserte arbeidsplasser (om vedkommende har erfaring eller ikke).
- 6) Hva tenker du vil være fordelene med aktivitetsbasert konsept (runde rundt bordet)?
- 7) Hva mener du om bruk av digitale verktøy ved samhandling i Trondheim kommune (eksempelvis nye fagsystem, digitale møter, nye fysiske verktøy etc)?
- 8) Var du søker til å bli pilot i prosjektet, og hvorfor eller hvorfor ikke (runde rundt bordet)?
- 9) Er det noe annet du vil tilføye som du ikke har fått sagt tidligere i intervjuet?

#### **Til de fire enhetene som ble utvalgt til pilot i prosjektet:**

- 10)
  - a) Hvis ja på spørsmål nr 8: Hva var årsaken til at du søkte om å være pilot?
  - b) Hvis ja på spørsmål nr 8: Er du mer eller mindre positivt innstilt til konseptet aktivitetsbasert arbeidsplasser etter at du har vært pilot?



