

## Sammendrag

Både i samfunnet generelt og i den enkelte virksomhet, har hyppigheten og kompleksiteten i endringsprosessene vært økende de seneste årene. Begreper som digitalisering og robotisering har vært i fokus. Dette stiller økte krav til endringsvilje og utvikling, både for oss som samfunn, den enkelte virksomhet og enkeltpersoner. I denne oppgaven har jeg valgt å konsentrere meg om endring i organisasjoner. Bakgrunnen for dette, er en nysgjerrighet for hva som preger den tiden vi går inn i, og hva det vil kreve av min organisasjon og oss som jobber der fremover. Boligbyggelaget TOBB er sterkt påvirket av den raske utvikling- og digitaliseringstakten som foregår innenfor administrative prosesser generelt og ikke minst innenfor regnskapsbransjen.

Masteroppgavens problemstilling er: *Hvordan opplever medarbeiderne i TOBB de planlagte endringene innenfor nye teknologiske løsninger?* I tillegg har jeg omtalt følgende forskningsspørsmål: *Hva kan bidra til at medarbeiderne håndterer omstillingsprosessen best mulig?* Når denne studien ble gjennomført, var TOBB i en tidlig fase av endringsprosessen. Ledelsen hadde gjennom å informere og involvere, jobbet for å forberede avdelingen på ny teknologi, som vil gi både muligheter og utfordringer. Jeg har gjennomført tre fokusgruppeintervju for å søke innsikt i medarbeidernes opplevelse av det endringsprosjektet virksomheten TOBB har påstartet.

Ut fra funnene i denne studien, kan det sies at det generelt er en god endringsvilje i TOBB. Flertallet av de ansatte har stor forståelse for at endringsprosjektet er igangsatt, og i tillegg berømmer flere at mulighetene for medvirkning har vært gode så langt i prosessen. Medarbeiderne oppfatter at de er trygge på fremtiden. Det å bli sett og hørt som medarbeider, samt et godt samarbeid på tvers av avdelingene, virker å være vesentlige elementer for å håndtere endringsprosessen best mulig. Motstand mot endring virker ikke å være fremtredende i min studie, men elementer av «vent å se» holdning og «usikkert når det ikke er 100%» fremkommer. Sistnevnte kan organisasjonen med fordel være med oppmerksom i tiden som kommer. TOBB virker å ha et potensiale i å involvere flere parter både internt og eksternt, noe som kan gi tilbakemelding om både kundenes behov og verdifulle valg for hvordan TOBB skal se ut fremover.

## Forord

Denne oppgaven er det avsluttende arbeidet innenfor min mastergrad i organisasjon og ledelse ved NTNU Videre. Studien er gjennomført ved min arbeidsplass, Boligbyggelaget TOBB i Trondheim. Fokus i oppgaven er medarbeidernes opplevelse av teknologiske endringer i TOBB. Opplevelsen av å studere dette nærmere, intervjuer mange av mine kollegaer og jobbe parallelt med endringsprosessen i jobbsituasjon og som masterprosjekt, har vært veldig givende. Samtidig er det en utfordring å forske på egen arbeidsplass, da det er krevende å balansere rollene som mellomleder i virksomheten og samtidig være forsker. Jeg har jobbet for å bruke min forforståelse av virksomheten på en positiv måte i forbindelse med denne oppgaven. Jeg håper at jeg med min erfaring og tilhørighet til virksomheten som studeres, kan bidra med nytenkning og innsikt som kan bringe endringsprosessen et steg videre.

Det har i perioder vært krevende å sette av tid og ha fokus på masterskriving i en hektisk hverdag, men jeg har valgt å reise bort noen dager for å ha skriveøkter alene eller sammen med medstudenter. Det har vært fantastiske gode pusterom i en hektisk jobbhverdag.

Jeg ønsker å rette en stor takk til TOBB som har gitt meg tillatelse til å benytte organisasjonen og de ansatte i denne undersøkelsen. Dette har gjort at undersøkelsen har blitt reell og relevant for organisasjonen. I tillegg vil jeg takke min veileder Camilla Fikse for god og relevant veiledning gjennom hele prosessen. Hennes kompetanse og tette oppfølging gjorde at jeg kom i havn tilslutt.

Unni Berget

Trondheim, 18. desember 2018

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iii
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	2
1.3 Boligbyggelaget TOBB.....	3
1.4 Hva er gjort så langt i endringsprosjektet i TOBB.....	4
1.5 TOBBs interne spørreundersøkelse .....	4
2. Teoretisk utgangspunkt .....	6
2.1 Nødvendighet av endring .....	7
2.2 Introduksjon til endringstrappen.....	7
2.3 Tegn på motstand .....	8
2.3.1 Fallgruver i endringsprosesser .....	10
2.4 Mulige kriterier for forandring .....	11
2.5 Tilrettelegge for endringsvilje og glede .....	13
2.5.1 Innovasjon og endring.....	13
2.5.2 Endring på et dypere forandringsnivå .....	16
3. Metode .....	18
3.1.Valg av metode .....	18
3.2 Gjennomføring av studien .....	19
3.2.1 Intervjuguide .....	21
3.2.2. Pilotintervju.....	21
3.2.3. Gjennomføring av intervjuene.....	21

3.2.4. Transkribering .....	22
3.2.5. Koding / Tematisk analyse .....	22
3.3 Kvalitet i studien .....	25
3.3.1 Reliabilitet .....	25
3.3.2 Validitet .....	26
3.3.3 Meg selv som forsker .....	27
3.3.4 Etske vurderinger .....	28
4. Presentasjon av funn .....	29
4.1. Hovedkategori 1: Endringsvilje – positivt og nødvendig .....	29
4.1.1 Endringsvilje til prosessen .....	30
4.1.2 Mulighet til medvirkning .....	32
4.2. Hovedkategori 2: Mangel på synlige resultater .....	34
4.2.1 «Vent å se» holdning: .....	34
4.2.2 Usikkert når det ikke er 100% .....	35
4.3. Hovedkategori 3: Trygghet, anerkjennelse og samarbeid .....	37
4.3.1 Trygghet på fremtiden .....	39
4.3.2 Å se og høre de ansatte .....	40
4.3.3 Samarbeid .....	41
5. Drøfting .....	43
5.1 Endringsvilje .....	43
5.1.1 Positive opplevelse til prosessen .....	43
5.1.2 Medvirkningsmuligheter .....	44
5.2 Fravær av klare resultater .....	45
5.2.1 «Vent å se» holdningen .....	46
5.2.2 Usikkert når det ikke er 100% .....	48
5.3 Hva trenger de ansatte for å håndtere endringene best mulig? .....	49

5.4 Samarbeid og fremtidspotensiale .....	51
6. Avslutning .....	54
6.1. Kritikk til studien .....	54
6.2. Videre studier .....	55
7. Litteraturliste .....	56
8. Vedlegg .....	58

#### **Tabeller:**

Tabell 1, Kriterier og vurderingsspmå for forandring basert på elementene i «endringskynisme», (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 130)

#### **Figurliste:**

Figur 1, Endringstrappen, (Rangen og Øvstebø, 2013 s. 71)

Figur 2: Kulturelle kjennetegn i virksomheter som har lyktes med MDI, (Aasen et al., 2011, s.20)

Figur 3, Fem forandringsnivå, (Scharmer, 2011, s. 37)

Figur 4, Endringstrappen av Unni Berget, fritt etter Rangen og Øvstebø (2013 s. 71)

Figur 5, Unni Bergets teori U, fritt etter Scharmer (2011, s. 37)

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det betydelige endringspresset som eksisterer i et moderne arbeidsliv, gjør at virksomheter får færre stabile rammebetingelser og opplever endrede krav til fleksibilitet og tilpasningsevner. Utgangspunktet for denne studien, er en oppriktig interesse for endringsprosesser i organisasjoner. Et spørsmål som opptar meg er hvordan virksomheters forandringsarbeid kan muliggjøres, samtidig som medarbeidernes interesser håndteres best mulig. I den forbindelse var det mest nærliggende å studere virksomheten hvor jeg selv jobber; Boligbyggelaget TOBB. Intensjonen med denne studien, er å utforske endringsprosesser generelt og hvordan det står til med endringsprosessen som pågår i egen organisasjon.

Teknologien endrer etter hvert hele samfunnet vi lever i. De virksomheter som ikke greier å tilpasse seg den digitale verden blir borte, og de som skjønner hva som skal til for å skape digitale tjenester vokser, uttaler Krokan (2015). Dette stiller helt andre krav til virksomhetene i tiden vi går inn i. At robotene gjør sitt inntog i langt større skala enn tidligere, og dermed at dagens jobber endres, har vært hyppig omtalt i media den siste tiden. Artikkelen til Azets ([www.azets.no](http://www.azets.no), 2017) kunngjør at regnskapsbransjen er i dramatisk endring, drevet av ny teknologi og nye konkurrenter. Det blir også omtalt at bransjen beveger seg bort fra standard regnskapsføring og transaksjonsarbeid. Det stilles også et spørsmål i denne artikkelen om regnskapsbransjen er i stand til å tilpasse seg endring, og om virksomhetene vil make å omsette spart tid til verdikende rådgivningstjenester. Ragnvald Sannes fra Handelshøyskolen BI, viser til forskning knyttet til at det er 95% sannsynlighet for at regnskapsføreryrket blir automatisert ([www.regnskapnorge.no](http://www.regnskapnorge.no), 2017). Min refleksjon knyttet til at den utviklingen som skjer i bransjen, er at det vil sette høye krav til endringsviljen både hos virksomhetene og de som er ansatt der. Jeg undrer meg over hva som skal til, for at både de ansatte og virksomheten skal finne mening i, samt håndtere de endringene som skjer på en god måte.

Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene hevder den kjente ledelsesforfatteren Gary Yukl (2010). Lederen skal balansere det å skape de ønskede endringene samtidig som man tar hensyn til de menneskene som er involvert.

Endringsprosesser i organisasjoner kan bidra til optimisme og samtidig medføre mye nedlagt tid i prosessarbeid. Det kan også ende med at man ikke når den fremtidige ønskede tilstanden. I endringsprosesser vil usikkerhet rundt systemer, prosesser og rutiner som endres ofte kunne føre til redusert arbeidsinnsats og lavere motivasjon hos ansatte (Meyer & Stensaker, 2011).

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

I denne studien vil jeg utforske hvordan de ansatte opplever og erfarer endringen som er igangsatt i TOBB. På bakgrunn av dette har jeg definert følgende problemstilling:

*Hvordan opplever medarbeiderne i TOBB de planlagte endringene innenfor nye teknologiske løsninger?*

For å få mer kunnskap om medarbeidernes behov og håndtering av selve endringen, har jeg i tillegg valgt følgende forskningsspørsmål:

*Hva kan bidra til at medarbeiderne håndterer omstillingsprosessen best mulig?*

Utgangspunktet for endringsprosessen i TOBB er videreutvikling av teknologiske løsninger. Når begrepet teknologiske løsninger benyttes i denne oppgaven, beskriver det de endringene som er planlagt foretatt i interne systemer og løsninger, software-roboter, samt i webportal i kundeløsninger.

Denne studien avgrenses til å utforske hvilke opplevelser de ansatte har, knyttet til den planlagte endringsprosessen. På det tidspunktet intervjuene ble gjennomført, februar/mars 2018, hadde virkningene av prosessen vært forholdsvis små. Endringsprosessen er derfor mer knyttet til forventinger om hva som venter frem i tid, enn opplevelsen av den pågående endringsprosessen.

### 1.3 Boligbyggelaget TOBB

TOBB er lokalisert med hovedkontor i Trondheim, og med mindre avdelingskontorer på Levanger og Namsos. TOBB er en medlemsorganisasjon som i form av borettslag og sameier, skaffer boliger til sine medlemmer og forvalter disse boligene for eierne ([www.tobb.no](http://www.tobb.no)). TOBB tilbyr også forvaltnings- og tekniske tjenester til øvrige boligselskaper i regionen, som altså er bygget av andre enn TOBB. I tillegg tilbyr TOBB varierte medlemstilbud til sine medlemmer.

Studien som er gjennomført i denne oppgaven, er foretatt i forvaltningsavdelingen i TOBB, som består av 60 medarbeidere. Avdelingen er organisert i tre seksjoner; personmarked, bedriftsmarked og økonomi. Ledelsen i TOBB startet høsten 2017 å kommunisere nødvendigheten for tilpasning og endringsbehov til ansatte i forvaltningsavdelingen, omtalt som endringsprosjektet i denne studien. En vesentlig årsak til at TOBB ønsker denne endringen, er de store omstillingene man opplever i markedet, som er beskrevet i innledningen i denne oppgaven. Parallelt ble det også påstartet et utviklingsløp for å lage software-roboter eller RPA<sup>1</sup>. Sammen med flere andre boligbyggelag med felles dataleverandør, er TOBB med på å automatisere og forenkle saksbehandlingsprosesser i datasystemet. Det gjøres ved å utvikle automatikk for regelstyrte og gjentakende prosesser, slik at en robot kan utføre disse oppgavene i stedet for at prosessene gjøres manuelt. Gjennom de grep som nå tas, er målsettingen for TOBB å bli mer effektiv, og dermed mest mulig rustet til å møte en forventet økt konkurranse og prispress. Dette vil også kunne påvirke hvilke typer arbeidsoppgaver som forblir manuelle, hvem som gjør hva, og TOBBs organisering og fokus fremover.

---

<sup>1</sup> RPA er forkortelse for *robotic process automation*. På [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no) sies følgende: «RPA teknologi (...) etterligner en menneskelig arbeidstaker og logger på applikasjoner, skriver inn data, beregner og utfører oppgaver og logger ut».



## 1.4 Hva er gjort så langt i endringsprosjektet i TOBB

Følgende aktiviteter er gjennomført per februar 2018 for å informere medarbeiderne om endringsprosjektet:

- To felles informasjonsmøter til alle ansatte (høst 2017 og januar 2018)
- Utarbeidet to skriftlige dokumenter til alle ansatte. Første dokument, var mandatet til ressursgruppa med tilbud om å melde seg for deltakelse i gruppen<sup>2</sup>. Det andre skriftlige dokumentet, var en spesifisering av hvilke interne og eksterne drivere som gjør at virksomheten igangsetter denne prosessen<sup>3</sup>.
- Opprettelse av ressursgruppe – som skal diskutere, koordinere og bringe tilbake informasjon til sine respektive faggrupper
- To arbeidsgrupper opprettet med deltakelse fra alle fagområder. Første gruppe jobber med interne oppgaver, og den andre gruppa jobber med kunderettede oppgaver. Formålet med disse arbeidsgruppene<sup>4</sup> var å bidra med forslag og ideer fra sitt fagområde, diskutere og være forslagsstiller inn til ledelsen / ressursgruppa.
- Jeg ønsker også å gjøre oppmerksom på at TOBB alene ikke velger og prioriterer utvikling av de teknologiske løsningene som denne oppgaven omhandler. Utviklingen skjer først og fremst gjennom dataselskapet, BBL Digital, som TOBB er medeier i. TOBB må sammen med flere andre boligbyggelag, bli enig om hvilke teknologiske løsninger som skal utvikles og prioritere fremover.

## 1.5 TOBBs interne spørreundersøkelse

I forkant av denne masteroppgaven, ble det høsten 2017 gjennomført en kvantitativ quest-back undersøkelse, som jeg vil omtale som TOBBs interne spørreundersøkelse. Spørreskjema ble sendt ut til alle 60 ansatte i forvaltningsavdelingen i TOBB. Etter andre purring, svarte 47 personer. Undersøkelsen var av stor interesse for TOBB internt, og kan ses på som en forberedelse og forundersøkelse til denne oppgaven. Undersøkelsen ble gjennomført for å få mer innsikt i synet på endring i organisasjonen. I tillegg ble det inkludert spørsmål som fikk

---

<sup>2</sup> Notat: Mandat - ressursgruppen (mai, 2017)

<sup>3</sup> Notat: Drivere i det digitale skifte (okt 2017)

<sup>4</sup> Notat: Mandat arbeidsgruppene (des, 2017)

frem ansattes ønsker for fremtidige arbeidsoppgaver, samt 24 utsagn som på ulike vis omhandlet ansattes syn på endring og endringsvilje. Disse 24 spørsmålene innehold temaer knyttet til overordnet tilnærming til endringsprosjektet, informasjon, involvering, ledelse, konkurransedyktighet, generell innstilling til endringer, samt strategier for endring. Resultatene ble sammenfattet i frekvenstabeller og enkle gjennomsnittsberegninger, og metodikken ble videre benyttet som grunnlag for min problemstilling og for mitt valg av informanter i denne studien.

Jeg vil i det neste kapitlet ta for meg det teoretiske utgangspunktet for oppgaven, før jeg går over til å beskrive de metodiske valg som er gjort. Deretter vil jeg presentere vesentlige funn, før jeg i drøftingen trekker tråder fra alle de foregående kapitlene og binder det hele sammen. I avslutningskapitlet vil jeg oppsummere og komme med mulige implikasjoner for videre arbeid med endringsprosessen i TOBB.

## 2. Teoretisk utgangspunkt

Ledelse kan defineres på ulike måter, men det er gjennomgående at ledelse handler om å nå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats (www.snl.no/ledelse, 2018). For drøyt 100 år siden, var det et klart skille mellom ledelse og arbeid, hvor arbeid besto i å utføre etter lederens ordrer og instruksjoner. De siste årene har fokuset på ledelse dreid mer i retning av et relasjonelt fokus og medvirkning av medarbeiderne (Dysvik & Kuvaas, 2013). I denne oppgaver tar jeg utgangspunkt i den type ledelse som oppstår i samspillet mellom leder og medarbeider, omtalt som relasjonsledelse av Spurkeland (2014). Relasjonsledelse bygger på et positivt menneskesyn, som motiverer mennesker til å utvikle seg gjennom samarbeid og av å lære av hverandre. Relasjonsledelse vektlegger det mellommenneskelig i ledelse, hvor samspill, tillit, relasjonelt mot og forpliktende samspill, er sentrale elementer (Spurkeland, 2014). Dysvik og Kuvaas (2013) uttrykker viktigheten av å tilsette ledere som har en genuin interesse av mennesker, mer enn tekniske egenskaper. Scharmer (2011) vektlegger at vi trenger en dypere type ledelse i fremtiden, hvor ledere begynner å handle ut fra fremtidens muligheter i tillegg til fortidens erfaringer. Min innfallsvinkel til denne studien og dermed valg av teoretisk fundament, baserer seg på en tro på at utøvelse av relasjonell ledelse vil gi større åpenhet og bedre håndtering av endringsprosesser. Dette vil komme både virksomheten og den enkelte medarbeider til gode.

Jeg vil starte teoridelen med å omtale nødvendigheten av endring. Deretter vil jeg bruke endringstrappen av Rangen og Øvstebø (2013) som en ramme for å beskrive faktorer som kan påvirke endringsvilje i virksomheter. I den forbindelse tar jeg først for meg de negative faktorene som kan oppstå som følge av endring, og som blant annet kan føre til motstand og endringskynisme. Mulige kriterier for forandring blir så omtalt, før jeg tar for meg innovasjon og ledelse i endringsprosesser. Hvordan virksomheten kan tilrettelegge for endringsvilje og glede, blir blant annet eksemplifisert gjennom medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen, Amundsen, Andersen, Gjelsvik, Gressgård & Hansen, 2011) og teori U (Scharmer, 2011). Med bakgrunn i den tematikken som ble aktualisert i fokusgruppeintervjuene, er jeg av den oppfatning at de valgte teoriene bidrar til å belyse problemstillingen på en relevant og strukturert måte.

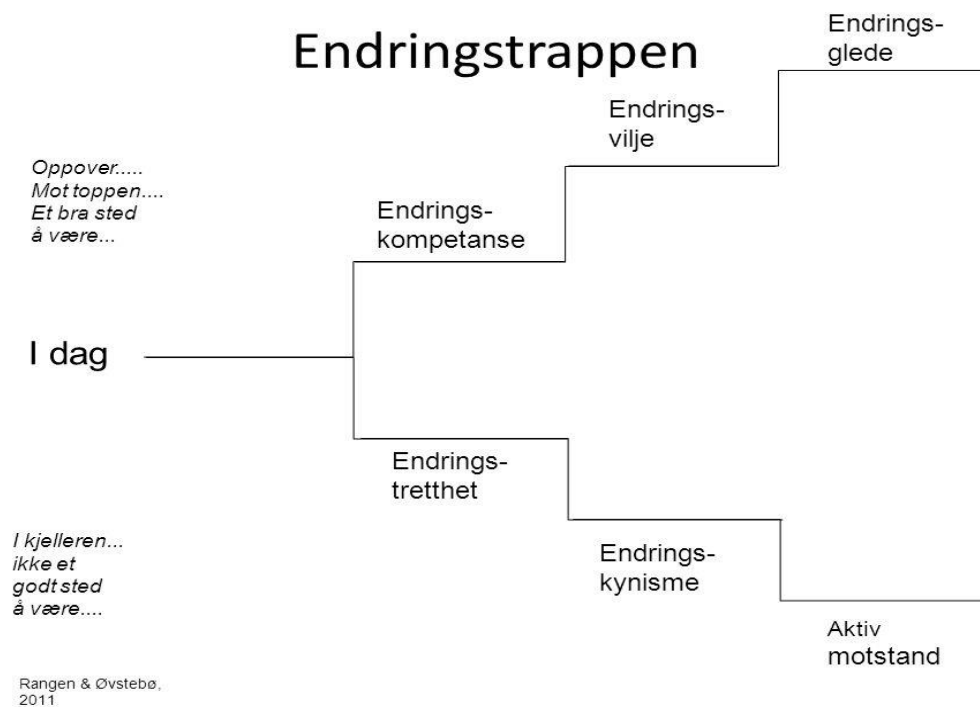
## 2.1 Nødvendighet av endring

De siste årene har det vært et økende fokus på omstilling og endring, både nasjonalt og innenfor den enkelte virksomhet. Regjeringen Solberg oppnevnte i 2014 et utvalg som fikk navnet Produktivitetskommisjonen. Kommisjonens mandat var å analysere årsakene til svakere produktivitet utvikling, samt foreslå produktivitetsfremmende tiltak for både offentlig og privat sektor i Norge, NOU (2015:1). Utvalget konkluderer med at Norge må foreta en raskere omstilling og kvalitetsforbedring av organisering, produkter og arbeidsstokk enn hva vi har vært vitne til i løpet av de siste 10-15 årene. Store deler av omstillingen og effektiviseringen bør videre skje ved digitalisering og bruk av teknologi NOU (2015:1).

Samfunnets krav og forventninger til hva som er en «moderne organisasjon» endres. Organisasjoner som ikke klarer å utvikle nye produkter eller løsninger, er ille ute i dagens konkurranse (Jakobsen & Thorsvik, 2015, s. 384). Både gjennom produktivitetskommisjonens konklusjon som er nevnt ovenfor, og Jakobsen og Thorsviks (2015) betraktninger kommer det tydelig frem et behov for omstilling og endring i dagens virksomheter. Dersom virksomhetene ikke klarer å forstå og tilpasse seg drivkreftene og hva som skjer i markedet, kan det bety at bedriften ikke lenger har livets rett eller på annet vis være ille ute, uttaler Jakobsen og Thorsvik (2015). I innledningen til denne oppgaven omtales noen av trendene som preger regnskap- og forvaltningsbransjen i disse dager. Dette er med på å underbygge behovet og nødvendigheten av omstilling og endring for virksomheten som studeres i denne oppgaven; Boligbyggelaget TOBB.

## 2.2 Introduksjon til endringstrappen

Ved å introdusere endringstrappen av Rangen og Øvstebø (2013), ønsker jeg å illustrere at endringsviljen til den enkelte medarbeider eller hele virksomheten, kan bevege seg i to ulike hovedretninger i forhold til dagens ståsted. Den ene retningen går nedover i trappen «I kjelleren - ikke et godt sted å være», mens den andre retningen peker: «Oppover - Mot toppen - Et bra sted å være». Modeller er svært forenklet, i likhet med de fleste andre teoretiske modeller.



**Figur 1, Endringstrappen, (Rangen og Øvstebø, 2013 s.71)**

Jeg vil bruke endringstrappen som et rammeverk for å skissere mulighetsrommet en virksomhet har, og vise at endringsviljen kan påvirkes i både negativ og positiv retning. Jeg starter med å se nærmere på elementer som påvirker medarbeiderne negativt i en endringsprosess, i retning av *endringstretthet*, *endringskynisme* og tilslutt *aktiv motstand* i endringstrappen. Deretter reflekterer jeg rundt hva som kan gjøre at endringsviljen snus til noe positivt, og at medarbeiderne kan bevege seg oppover i endringstrappen - i retning av *endringskompetanse*, *endringstilje* og *endringsglede*.

### 2.3 Tegn på motstand

Mange mennesker kjenner ubehag ved endringer og vil heller arbeide videre som de alltid har gjort. Det kan være mange grunner til at medarbeiderne kjenner på motstand mot endring. Jacobsen (2012) nevner flere momenter som kan være med på å bidra til å forsterke motstanden mot endring. Det kan være frykten for det ukjente, frykt for tap av identitet eller forskyving av maktforholdet i organisasjonen. Jacobsen (2012) skriver videre at en mindre synlig måte å gjøre motstand mot endringer, er rett og slett å la være å gjennomføre endringene. Scott og Jaffe (1988) hevder at motstand ytes av individer på bakgrunn av en opplevelse av «tap». Årsaken til at det kan føles som et tap er tredelt. Den første årsaken kan

være bortfall av *trygghet*, fordi framtiden nå oppfattes usikker. *Kompetanse* er nevnt som årsak nummer to, noe som kan forklares med at nye arbeidsoppgaver tar over for det en gjorde tidligere. Tredje årsak til opplevelse av «tap», er at *tilhørigheten* man har hatt til kollegaer eller kunder kan stå i fare. Amundsen og Kongsvik (2016) uttrykker at grunnen til at mennesker opplever motstand og frykt for endring, er fordi de går fra en sikker til en usikker situasjon. I statlig sektor har man utarbeidet en egen intensjonserklæring om omstilling under trygghet, som er inkludert som en del av Statens personalhåndbok ([www.lovdatabok.no](http://www.lovdatabok.no), 2018). Dette viser at opprettholdelse av trygghet har vært et prioritert område både for enkeltpersoner og for gjennomføring av endringsprosessene totalt sett.

Det fokuseres ofte på at motstand er negativt. Men ifølge Jacobsen (2012) kan positiv motstand sees på som en kontinuerlig debatt om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand, eventuelle problemer, og hva som eventuelt er gode eller dårlige løsninger. I teoriene som omhandler hvordan motstand kan forhindres, fokuseres det ofte på å bearbeide tapsopplevelser, øke endringsberedskapen eller forandre bakgrunnskonversasjonene (Amundsen & Kongsvik, 2016). Kritikken til dette er at det i for liten grad har blitt fokusert på hvordan innholdet i endringsprosessene bidrar til å skape motstand i utgangspunktet. Amundsen og Kongsvik (2016) referer til Piderit (2000), som fokuserer mer på de potensielt positive sidene ved motstand. Det påpekes for det første at forskningen ikke har tatt de potensielt gode intensjonene til opponentene på alvor. Det kan være at motstand er motivert ut fra et ønske om å handle ut fra egne etiske prinsipper, eller at endringen ikke oppleves som positiv for organisasjonen som helhet. For det andre er forskningen også kritisert for å være fragmentert og unyansert. Et mer integrert syn på motstand er at ambivalente holdninger til organisasjonsendringer, kan tilføre og anerkjenne et mer nyansert perspektiv knyttet til motstand. Amundsen og Kongsvik (2016) vektlegger også at motstand og uenighet kan øke kreativiteten og generere ny kunnskapsutvikling og fornyelse. Det krever imidlertid at man har en viss grad av innflytelse og blir hørt.

Jacobsen (2012) beskriver at motstand mot endring, ofte går igjennom ulike faser og man kan tenke seg at intensiteten i motstanden øker fra fase til fase. Fra apati og likegyldighet over til en passiv motstand som kan utvikle seg til aktiv motstand, og til slutt kan ende opp i aggressiv motstand. Dette virker å være sammenfallende med tanken om at en beveger seg nedover i

endringstrappen (figur 1), fra endringstretthet via endringskynisme og til slutt ender opp i aktiv motstand.

### 2.3.1 Fallgruver i endringsprosesser

Dårligere erfaringer fra tidligere endringsprosesser kan skape vegring mot omstilling.

Endringskynisme brukes som begrep på en type motstand mot endring som tar fokuset bort fra kjerneoppgavene (Amundsen & Kongsvik, 2016). Flere av elementene i endringskynisme handler på ulike måter om at det har dannet seg visse forventninger knyttet til endringsprosesser, og at disse ikke blir imøtekommet slik en forventer. Ofte tas det for gitt at det er ledelsen som vet best hvordan virksomheten bør utvikles. Den antagelsen holder ikke lenger i dagens virksomheter (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 13). Årsaken er at ansattes rolle har endret seg til å bli langt mer preget av kunnskapsmedarbeidere, og dermed kan det i en del tilfeller være at medarbeiderne vet bedre enn ledelsen hva som vil fungere best. Allikevel opplever arbeidstakere fortsatt endringer hvor de har liten påvirkning. Dette kan dreie seg om omstruktureringer, innføring av ny teknologi eller nye arbeidsmåter. I endringsprosesser blir det ofte mye fokus på strukturelle endringer, og for lite på sosiale og kulturelle konsekvenser (Amundsen & Kongsvik, 2016). Dagens kunnskapsbaserte organisasjoner krever en annen forståelse og håndtering av endring enn tradisjonelle organisasjonsteorier.

Endringskynisme, slik det er beskrevet av Amundsen og Kongsvik (2016), består av fem elementer som kan oppstå i forbindelse med endring:

(1) Endring for endringens skyld beskrives som noe som gjennomføres uten særlig annen hensikt enn et ønske om å gjøre noe nytt i seg selv. I organisasjonen kan det kjennetegnes ved at de ansatte er mett på endring. Dette kan komme av at de har erfaring med endringsprosesser som er gjennomført, men ikke fulgt opp. Ved slike tilfeller kan ansatte få følelsen av at endringen ikke gjennomføres for å bedre dagens forhold.

(2) Resirkulering av ideer omhandler en oppfatning av nye utviklingskonsepter ofte ikke representerer noe grunnleggende nytt, men er gamle ideer i ny innpakning (Amundsen & Kongsvik, 2016). Resirkulering av ideer tolkes her som negativt i den forstand at man prøver noe nytt som i utgangspunktet er prøvd før.

(3) Praksisfjerne løsninger beskrives som et element der man ikke ser meningen med endringen som gjennomføres. Man får mye informasjon om hva som skal skje, men det er stor avstand mellom visjon og praksis. De ansatte vil oppleve at endringen ikke har noe mening.

(4) Manglende synliggjøring av resultater tar for seg forholdet mellom endringshyppighet og oppfatning av endringseffekt. Utfordringen med dette er at man ikke ser resultatet av en endring før man påbegynner en ny endring. Når en endring gjennomføres, utfordrer dette de ansattes kompetanse og trygghet. Det tar tid å gjennomføre en endringsprosess, enten det gjelder for individet, et team eller hele organisasjonen. Hvis man aldri skal få tid nok til å gjennomføre endringen og erfare om det fører til forbedring før man skal gjennom nye endringsprosesser, vil dette bli en negativ sirkel der man aldri vil få konkretisert om man jobber innenfor beste praksis. Dette vil i de aller fleste tilfeller føre til rotete prosesser og hverdager. Gjennomføring av evaluering og oppfølging er også en forutsetning for å kunne ta ut en eventuell effekt av en endringsprosess eller få synliggjort et resultat.

(5) Pseudomedvirkning blir beskrevet som tilsynelatende medvirkning. Det betyr at de ansatte føler at de blir inkludert og de får ta del i endringsprosesser som skal skje, men sannheten er at avgjørelsen allerede er tatt. Deres meninger blir derfor hørt, men det blir ikke hensyntatt i prosessen. Dette bidrar til at ansatte etter hvert ikke ser vitsen i å bry seg videre da de vet at deres mening uansett ikke vil bli hensyntatt. Dette bidrar også til svakt eierskap i endringsprosessene som igjen vil påvirke implementeringen og resultatet (Amundsen & Kongsvik, 2016).

## 2.4 Mulige kriterier for forandring

Motsatsen til motstand og endringskynisme er at endring svarer til opplevd behov (Amundsen & Kongsvik, 2016). De fem elementene i endringskynisme kan benyttes som et verktøy for forbedring av endrings- og utviklingsarbeidet i virksomhetene. Gjennom å være oppmerksom på «fallgruvene» og invertere funnene fra endringskynisme, kan utviklingsprosessen potensielt forbedres om den ivaretar og bruker spørsmålene i høyere kolonne i tabellen på neste siste aktivt:



Elementer i endringskynisme	Invertert: Mulige kriterier for forandring	Vurderingsspørsmål for grad av forandring
Endring for endringens skyld	Endringer som svarer til opplevde behov	Svarer de planlagte endringene til ansattes og lederens opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?
Resirkulering av ideer	Prøving mot endringshistorien	Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer ga dette?
Praksisfjerne løsninger	Endringer som bygger på praktisk kunnskap	Bygger endringene på kunnskap om virksomhetens praksiser og det arbeidet som utføres?
Manglende synliggjøring av resultater	Endringsprosesser som synliggjøres	Synliggjøres resultatene av endringen som gjennomføres?
Pseudomedvirkning	Endringsprosesser med reell medvirkning	Praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet, som oppfattes som reell

**Tabell 1, Kriterier og vurderings spørsmål for forandring basert på elementene i endringskynisme», (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 130)**

Hvis vi har fokus på de signalene som lett kan oppstå ved motstand mot endring, vil vi lettere kunne bidra til å «snu» disse holdningene og påvirke endringsviljen positivt. Ved å forstå de ulike fasene i en endringsprosess kan endringsledere tidlig lære å møte de forskjellige reaksjonene (Scott & Jaffe, 1988). Det kan være mange ulike måter å forbedre en endringsprosess på, og det er krevende å gi noen konkrete føringer for hva som skal til for å forbedre en prosess. Imidlertid vil jeg referere til Amundsen og Kongsvik (2016) som sier at endringsarbeid i praksis kan anta mange formelle og uformelle former, samtidig som det er vesentlig å bidra til åpenhet og skape forpliktelse og forventninger. Oppmerksomhet om prosessen, så vel som å bruke tid på den enkelte medarbeider, kan i beste fall bidra til at individer bevege seg oppover i endringstrappen, og mer i retning av endringsvilje og glede.

Det er viktig å være oppmerksom på at også tidligere erfaringer med endring vil påvirke virkelighetsforståelsen til en gruppe, avdeling eller individ (Amundsen og Kongsvik, 2016) Hvis man har vært igjennom endringsprosesser der man ikke nødvendigvis har gjennomført forberedelsene så bra, men resultatet har blitt bra, vil man sitte igjen med en positiv erfaring

rundt endringsprosessen. Der resultatet ble dårlig eller mislykket, vil man i motsatt fall sitte igjen med en negativ erfaring på endringsprosessen. Vi ser dermed at holdning til endring og opplevelse til endring er komplekst og det kan være mange faktorer som påvirker i prosessen.

## 2.5 Tilrettelegge for endringsvilje og glede

I del 2.2 ble endringstrappen introdusert, og jeg startet med å beskrive hva som kjennetegner endringstretthet, endringskynisme og motstand. Deretter introdusere jeg mulige kriterier for forandring, og hva som skal til for å «snu» en negativ holdning til endring til noe mer positivt, og dermed bidra til å bevege et individ oppover i endringstrappen. Jeg vil i denne delen rette fokuset mot innovasjon og endring, og hva som kan gjøres for å tilrettelegge for større grad av endringsvilje og glede hos de ansatte.

### 2.5.1 Innovasjon og endring

Difi ([www.difi.no](http://www.difi.no)) definerer på sine nettsider at innovasjon er:

*«Å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomheten, samfunnet eller innbyggerne. Formen er eksperimentell og løsningen er ikke kjent på forhånd.»*

I følge Darsø (2011) er innovasjon å se muligheter og samtidig være i stand til å sette disse mulighetene ut i livet på en verdiskapende måte. Evne til å skape tillitsfulle relasjoner mellom mennesker med forskjellig bakgrunn vil her være sentralt (Darsø, 2011). Dette ligger nært opp til begrepet relasjonsledelse (Spurkeland, 2014) som ble omtalt innledningsvis i denne teoridelen. Innovasjon er rikelig omtalt i litteraturen, og jeg vil i denne oppgaven avgrense begrepet til å omhandle medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), som har å gjøre med hvordan man best mulig kan benytte medarbeideres kreativitet og kompetanse (Aasen et al., 2011). Amundsen og Kongsvik (2016) omtaler begrepet endringsberedskap, som en kognitiv tilstand av betydning for om en konkret endring får støtte eller ikke. Å bygge best mulig endringsberedskap og dermed lettere nå virksomhetens målsettinger, forutsetter jeg er målet i de fleste endringsprosesser. En mulighet for å påvirke endringsvilje og motivasjon i ønsket retning og dermed bevege seg oppover i endringstrappen, kan være å ta i bruk elementene fra i medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen et al., 2011). Det er utarbeidet en egen håndbok i

MDI på oppdrag for Nærings- og handelsdepartementet, (<https://www.regjeringen.no/>), noe som understreker hvor sentralt og viktig medarbeidertankegangen er i vårt samfunn.

MDI brukes som en fellesbetegnelse for innovasjonsarbeid der alle ansatte deltar aktivt og systematisk i utvikling av nye løsninger (Aasen et al., 2011). MDI dreier seg om hvordan ledelse og ansatte kan samarbeide for å styrke egen virksomhets innovasjonsevne. Det kan dreie seg om nye produkter, tjenester, forretningsmodeller og arbeids- eller produksjonsprosesser. I en undersøkelse som Aasen et al. (2011) har foretatt, uttaler forskerne at innspill og betraktninger bygger på intervjuer av ledere, medarbeidere og tillitsvalgte i tjue norske virksomheter. Fellesnevneren for disse virksomhetene er at de hver på sitt vis har lyktes med å involvere medarbeidere i nyskaping og kontinuerlig forbedring. Forskerne (Aasen et al., 2011) viser også til en undersøkelse som er foretatt i nærmere 1000 europeiske bedrifter som har innført MDI prinsippene, og resultatene viste at MDI lønner seg. Gevinstene vises i form av forbedrede arbeidsprosesser og nye produkter, men også gjennom redusert sykefravær og økt medarbeidertilfredshet (Aasen et al 2011, s. 44). Til sammen gir dette en positiv effekt på bunnlinjen. Gjennomsnittlig forbedring er på 15 prosent knyttet til produktivitet, kvalitet og leveransepresisjon.

Hva skal så til for å oppnå disse gevinstene? For det første må medarbeiderinvolvement være *reell*, og ikke bare tilsynelatende medvirkning, der avgjørelsen allerede er tatt (Amundsen, 2012). Dette er i tråd med et av elementene i endringskynisme, pseudomedvirkning, som jeg omtalte under del 2.3.1. Mangel på medarbeiderinvolvement vil føre til mindre eierskap i endringsprosesser som igjen vil påvirke implementeringen og resultatet. Gjennom reell og god medvirkning vil medarbeiderne må få anledning til å lære om virksomhetens strategier, markeder og kunder. Innspill som medarbeidere kommer med, må tas på alvor (Aasen et al., 2011). For det andre må medarbeidere oppleve at *de kan gjøre en forskjell*, og at deres bidrag er viktige for arbeidsplassen. Ledere som ønsker å fremme MDI bør derfor være opptatt av samhandling og involvering, og dette innebærer en aksept av at det pågår viktige aktiviteter i virksomheten som de selv ikke deltar i. Erfaringer viser at de som lykkes best med MDI, er de som gjennomfører omfattende og langvarige endringer av praksis. Ledere må med andre ord være så trygge på endring at de våger å gi medarbeidere frihet til å utvikle idéer uten selv å

påvirke eller styre retningen i detalj. Samtidig må ledelsen også være tydelig på at de ønsker bidrag fra medarbeiderne (Aasen et al., 2011).

I organisasjoner som viste oppmerksomhet og fremmet medarbeiderdrevet innovasjon, fant forskerne ni kulturelle kjennetegn der flere overlapper og påvirker hverandre. Disse vises i figuren nedenfor:



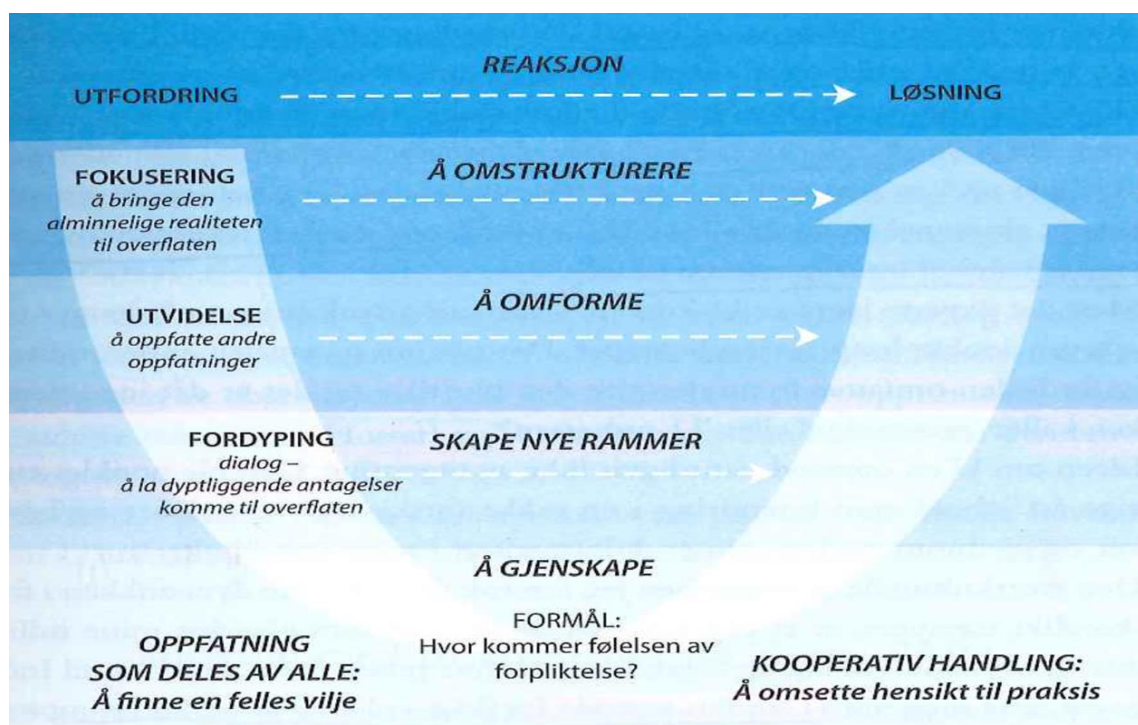
**Figur 2: Kulturelle kjennetegn i virksomheter som har lyktes med MDI, (Aasen et al., 2011, s.20)**

Flere av disse kjennetegnene på MDI, eksempelvis tillit, engasjement, trygghet og åpenhet, er nært knyttet til relasjoner og relasjonsledelse (Spurkeland, 2014), som jeg omtalte innledningsvis i det teoretiske utgangspunktet i denne delen. Det er min oppfatning at det mellommenneskelige fokuset, er den tydeligste fellesnevneren mellom MDI og relasjonsledelse. Trolig er det få virksomheter som i egen organisasjon, kan krysse av for alle ni kjennetegnene i figuren ovenfor (Aasen et al., 2011, s.20). Men ut fra tanken om å lære av de beste, kan andre bedrifter søke å fremme nettopp disse kjennetegnene.

Jeg viste ovenfor til at virksomhetene som har innført MDI, opplevde en gjennomsnittlig forbedring på 15 prosent på flere spesifikke områder, i tillegg til en positiv effekt på bunnlinjen. Allikevel opplever arbeidstakere fortsatt endringer hvor de har liten innvirkning på prosessene. Dette kan dreie seg om omstruktureringer, innføring av ny teknologi eller nye arbeidsmåter (Amundsen & Kongsvik, 2008). MDI kan altså være en vei å gå for å få med seg de ansatte på nytenkning og forslag til endring.

## 2.5.2 Endring på et dypere forandringsnivå

Scharmers (2011) teori U, legger vekt på at ledere begynner å handle ut fra fremtidens muligheter gjennom å gå «dypere», samt velge å skape og dele med andre. Også her ser vi klare paralleller med tankemåten i MDI, hvor inkludering av medarbeiderne i prosessen er helt sentralt. Teori U, som er skissert i figuren nedenfor, handler i korte trekk om hvordan vi kan bryte med etablerte handlingsmønstre gjennom å stoppe å tenke automatisk ut fra hva vi allerede vet og tror, og i stedet jobbe oss gjennom flere faser mot nye ideer og løsninger, slik at vi kan realisere og skape noe helt nytt (Scharmer, 2011). Teori U starter øverst til venstre med at man jobber for å fokusere og bringe utfordringer og endringsbehov til overflaten. Det handler hovedsakelig om å se forskjellen mellom oppfattelse og handling (Scharmer, 2011). Når vi står ovenfor en utfordring følger vi den gjennom den horisontale aksene på venstre side i figuren, fra fokusering, utvidelse og deretter til fordyping. Kort fortalt, bringer vi utfordringene frem i lyset ved å åpne opp for andres meninger for deretter å fordype seg i dialog. Målet er å finne en felles oppfatning og vilje som deles av alle.



Figur 3, Fem forandringsnivå, (Scharmer, 2011, s. 37)

Makter beslutningstakerne å manøvrere seg gjennom stegene i denne modellen, kan det gi dem en nærmest ubegrenset kilde til kreativitet og læring. Argyris viser i Irgens (2000) til at læring skjer på forskjellige nivåer, med sin modell om enkel- og dobbelkretslæring. Enkel-

kretslæring endrer ikke de grunnleggende forutsetningene, og systemet fortsetter å gjøre det samme som det alltid har gjort. Dette er i samsvar med det vi finner øverst i teori U figuren, hvor vi går direkte fra utfordring til reaksjon. Denne type læring kan korrigere tidligere feil eller feiltilpasninger, men årsaken til at feilen oppsto vil ikke bli avdekket (Irgens, 2000). Når vi går et steg videre og endrer de grunnleggende forutsetningene eller situasjonen, kalles det dobbelkretslæring. Dette omfatter en refleksjon over ens dypere antagelser og styrende variabler (Scharmer, 2011). Dobbeltkretslæring gir gode muligheter for innovasjon og nytenkning. Det dypeste laget av U-kurven, her kalt gjenskapning, går lengere enn og utover dobbelkretslæringen. Den går inn i en annen tidstenkning, og omfatter fremtiden slik den blir til. Scharmer (2011) mener at tiden er moden for å sette i verk grunnleggende endringer fordi disse kreftene er tilstede i dag. De eksterne utfordringene er så alvorlige at de ikke kan bortforklares samtidig som det skjer en markant bevissthetsutvikling, inspirert av påvirkning fra blant annet østlig religion og filosofi.

Jeg har i dette kapitlet tatt utgangspunkt i troen på at det er mulig å påvirke endringsviljen til individer, grupper eller hele virksomheter. Jeg startet med å se på fallgruver og motstand i endringsprosesser, for deretter å gå over til hvilke mulige kriterier vi har for forandring. Til slutt i dette teorikapitlet var fokuset å gå nærmere inn på hva som skal til for å tilrettelegge for endringsvilje og glede. Som vi ser, er det ikke noe enkelt svar på hvordan dette skal oppnås, men ulike teoretikere, trekker frem medvirkning (Aasen et al., 2011) og det å åpne opp for innovasjon og fremtidsrettede tanker (Scharmer, 2011), som sentrale momenter.

### 3. Metode

Dette kapitelet omhandler de metodiske valg og beskriver stegene jeg har jobbet med fra planlegging av studien og til dataene var analysert. Jeg innleder kapitelet med å klargjøre og begrunne mitt metodiske valg i denne kvalitative studien. Deretter går jeg over til å beskrive hvordan jeg har jobbet med datainnsamling og transkribering. Videre blir prosessen med å analysere dataene beskrevet gjennom seks steg, etter metodikken tematisk analyse. Kvaliteten på forskningsarbeidet blir vurdert, samt etiske betraktninger. Avslutningsvis presenteres refleksjoner rundt meg selv som forsker.

#### 3.1.Valg av metode

Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode i samfunnsvitenskapelig forskning (Johannesen, 2016). Hensikten med samfunnsvitenskapelig forskning er å gi mer forståelse om den sosiale virkeligheten, og hvordan det ser ut både i den lille og den store verden. Metode gir oss retningslinjer for hvordan innsamling, analyse og tolkning av data skal gjennomføres (Johannesen, 2016).

Det er problemstillingen som er styrende for valg av metode. Denne studiens fokus er å utforske medarbeidernes opplevelse av planlagte endringer i TOBB. Når meninger, holdninger og erfaringer skal studeres, gir det kvalitative intervjuet mulighet for innblikk i personers livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer (Johannesen, 2016, s. 145). Med tanke på studiens formål om å skape større innsikt i opplevelse av endring, har jeg vurdert kvalitativt undersøkelse til å være mest hensiktsmessig. Kvalitative metoder bygger på ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtaler, observasjon eller skriftlig tekst. Disse metodene vil nesten alltid være intensive, det vil si at det går i dybden på et fåtall enheter (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode. Gruppeintervju ble foretrukket fremfor individuelle intervju, da muligheten for god innsikt og forståelse ville øke ved også å observere interaksjon mellom deltakerne. Et annet argument som støtter dette valget, er at det er mer tidseffektivt innenfor rammen av denne oppgaven.

Ved å samle en gruppe deltakere, vil datainnsamlingen skje mer på gruppesynspunkter, og metoden vil gi et inntrykk av enighet eller uenighet i gruppen (Jacobsen, 2015). Deltagerne har da mulighet til å bygge på hverandre, nyansere og sånn sett potensielt få frem en bredde av synspunkter. Formålet med kvalitative metoder, er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, og ofte ønsker man å finne mer ut av deltakerne opplevelser eller oppfatninger av disse fenomenene.

Ved en fenomenologisk tilnærming, er det ønskelig å få grep om det subjektive, altså menneskers opplevelser. Det vil si å få tak i den primære måten mennesker ser og orienterer seg på i den sosiale virkeligheten, de levde erfaringene og opplevelser som forstås utfra egen livsverden (Nyeng, 2004). For å best mulig forstå de ansattes opplevelse av endring, trenger jeg å stille med et åpent sinn og forstå aktørene fra deres eget perspektiv, som en fenomenolog. Fenomenologisk tilnærming dekonstruerer forutinntatte strukturer og gir rom for det som kommer frem i «her og nå» - situasjonen (Kvalsund, 2005, s. 168). En er opptatt av den umiddelbare og spontane opplevelsen et menneske har av et fenomen. Ved fenomenologisk reduksjon ønsker vi å se forbi fordommer og forforståelse. Etter å ha studert fenomenet, inkorporerer vi den i de erfaringer vi allerede har, og kanskje fører det til endringer i oppfatning (Kvalsund, 2005). En vei å gå, er gjennom en induktiv tilnærming, hvor forskeren går fra empiri til teori, (Jacobsen, 2015). Det betyr at forskeren går ut i virkeligheten med et tilnærmet åpent sinn, samler inn relevant informasjon og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer dataene, som igjen danner grunnlag for teoriene. I en deduktiv tilnærming, skapes først noen forventninger om hvordan verden ser ut, og dernest går man ut og samler inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.25). Forventningene dannes her på bakgrunn av tidligere forskning og teori. Selv har jeg valgt å benytte en induktiv metode som hovedtilnærming, og stille med et åpent sinn under intervjuene. Imidlertid bærer informasjonsinnhentingene også noe preg av deduktiv metode, da jeg hadde ideer om teori når jeg utarbeidet intervjuguiden.

### **3.2 Gjennomføring av studien**

I denne studien sto jeg ovenfor en populasjon på 60 medarbeidere, som er det totale antall enheter undersøkelsen gjelder. Antallet gjorde det nødvendig å foreta et utvalg. I kvalitativ



metode er det viktigere å skaffe et relevant utvalg, enn å skaffe mange informanter (Johannesen, 2016, s. 114). Utvelgelse av informanter blir oftere basert på hensiktsmessighet enn på representativitet. For å få en best mulig spredning av opplevelse av endring i utvalget, valgte jeg å ta utgangspunkt i det som kom frem i TOBBs interne spørreundersøkelse, som er beskrevet under del 1.5. De 24 utsagnene som ble omtalt, ble gjennomsnittsberegnet i forhold til de fastsatte svaralternativer fra 1 til 6. Ut fra denne skalaen, skulle respondentene ta stilling til hvor enig eller uenig de var i ulike påstander, hvor 6 er «svært enig» i positiv ladede utsagn. Et eksempel på uttrykk er: «Jeg er positiv til at TOBB tar i bruk nye teknologiske løsninger». Gjennomsnittet av disse 24 utsagnene ble så sortert i henhold til ulike demografiske områder som alder, ansiennitet og faggruppe. Valget falt på å differensiere på faggruppe, og gjennomsnittstallet ble her en forenklet beskrivelse av opplevd «endringsvilje» i gruppen.

Av de tre faggruppene jeg valgte ut til fokusgruppeintervju og som studie for denne oppgaven, la jeg vekt på en spredning i gjennomsnittsscore i forhold til det jeg har beskrevet som endringsvilje over. Jeg valgte å intervjuer faggruppen «økonomer» som ligger høyest med 5,2 i score, samt de to gruppene som havnet lavest i score på det jeg har beskrevet som opplevd endringsvilje. Det er faggruppene «forvaltere» og «personmarked» (heretter omtalt som PM), som begge har en score på 4,7. Jeg vil påpeke at jeg ikke anser en gjennomsnittlig score på 4,7 til å være særlig lav, men håper at denne spredningen i utvalg vil kunne få frem en god blanding av oppfatninger, opplevelser og holdninger til endring i organisasjonen. Johannesen (2016) påpeker nettopp at i kvalitative metoder er det ønskelig å velge en best mulig sammensatt gruppe med tanke på kunnskap og meninger om tema. Dette for å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger og fortolkninger fra gruppen.

De faggruppene som ble plukket ut til fokusgruppeintervju, besto hver av 9-10 medarbeidere. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene med forholdsvis små grupper på 3-4 deltakere, også omtalt som minigruppe av Johannesen (2016). Et mindre antall personer i hvert intervju gjør ofte at det blir enklere å diskutere i gruppen, og å være åpen om meningene sine for hver enkelt deltaker. Av praktiske hensyn, var det også hensiktsmessig å involvere et færre antall medarbeidere i en hektisk arbeidsperiode.

For å finne en godt sammensatt gruppe, med personer som utfylte hverandre på en god måte og var åpne og ærlig når de skulle uttrykke sin mening, ble utvalget gjort i samarbeid med deres nærmeste leder. Johannesen (2016) sier at deltakerne må ha en del til felles slik at de forstår hverandre, men samtidig må de ha nok variasjon i perspektiv eller erfaring til at det blir en diskusjon. Dette kriteriet mener jeg har blitt godt ivaretatt når deres leder har vært med å velge ut deltakere. Alle som ble invitert til intervju fikk anledning til å selv avgjøre om de ville delta.

### 3.2.1 Intervjuguide

Jeg valgte å lage en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, ofte kalt for semistrukturert intervju (Johannesen, 2016). Intervjuguiden delte jeg inn i ulike tema, med underliggende spørsmål til hvert tema (vedlegg 5). Temaene i intervjuguiden ble valgt ut fra områder som jeg på dette tidspunktet, mente best mulig kunne belyse problemstillingen. Åpne spørsmål ga meg mulighet til å oppnå en god struktur, men også en viss fleksibilitet, slik at deltakerne kunne oppfordres til å komme med utdypende refleksjoner og erfaringer underveis i intervjuet.

### 3.2.2. Pilotintervju

Pilotgruppeintervjuet ble gjennomført med fire ansatte fra en annen faggruppe. Deltakerne i pilotintervjuet fikk tilsendt intervjuguiden noen dager i forkant av fokusgruppeintervjuet. Intervjuet ble gjennomført som et vanlig intervju, men med en felles forståelse av at deltakerne gjerne kunne kommentere selve spørsmålsstillingen underveis eller i etterkant. Jeg sendte ut et enkelt evalueringsskjema etter at intervjuet var ferdig, slik at hver enkelt kunne gi en tilbakemelding på hvordan de syntes spørsmålene og fasiliteringen fungerte. Jeg ble oppmerksom på at jeg hadde inkludert for mange tema og spørsmål i denne fasen, og ved å få testet ut dette i pilotintervjuet, ble det lettere å bli klar over hvilke tema og spørsmål jeg kunne redusere eller fjerne.

### 3.2.3. Gjennomføring av intervjuene

Alle deltakerne fikk i forkant tilsendt samtykkeerklæring samt informasjon om hva det innebar å delta på intervju. Jeg startet intervjuene med å informere om hva et

fokusgruppeintervju er. Jeg beskrev formålet med undersøkelsen, oppgavens problemstilling og takket deltakerne for at de stilte opp i intervju. Jeg forklarte at jeg tok lydopptak med diktafon, og avklarte at det var akseptabelt for alle. Videre gjorde jeg deltakerne oppmerksom på at utsagn som ville bli brukt videre i studien anonymiseres, og at det ville bli mulighet for å lese igjennom og godkjenne dette. Jeg sa også litt om kjørereglene underveis i intervjuet. Eksempelvis at jeg noen ganger ville stille et spørsmål til alle, og andre ganger la ordet være fritt. Jeg oppfordret alle til å spille videre på hverandres utsagn, enten de var enig eller uenig. Intervjuene ble gjennomført på et møterom på TOBB. Siden opptaket ble gjort med diktafon, slapp jeg å notere og kunne ha mer fokus på prosessen og utsagn fra deltakerne. Jeg hadde testet teknikken og lyd kvaliteten på forhånd, både hjemme og i forbindelse med pilotintervjuet.

#### 3.2.4. Transkribering

Transkriberingen var tidkrevende, men ble etter hvert også svært givende. I starten var det vanskelig å se noen sammenheng i datamateriale, og var årsaken til at jeg valgte å transkribere alt ord for ord. I følge Strauss og Corbin (2015) trenger man bare å transkribere de delene av intervjuet som er interessant eller nødvendig. Men som ny forsker, kan det lønne seg å transkribere alt. Jeg hadde til sammen cirka 6,5 timer med tale, og endte opp med 55 sider ferdig transkribert råmateriale. Enkelte ganger førte uklar tale og krevende dialekt til at jeg måtte høre opptaket om igjen, for å være sikker på at jeg hadde fått med meg hvert ord som ble sagt. Jeg benyttet et word dokument til å skrive i, og synes det fungerte utmerket.

#### 3.2.5. Koding / Tematisk analyse

Som ny forsker brukte jeg litt tid på å finne ut hvordan jeg skulle gripe an den store mengden av transkriberte sider. Jeg leste metode-litteratur, men synes at det var krevende å finne ut hvordan jeg skulle starte, og hvilken metodikk jeg skulle benytte. Etter tips fra veileder, valgte jeg å bruke metodikken tematisk analyse (heretter kalt TA), slik den er beskrevet av Braun, Clarke og Rance (2014). TA er en fleksibel metode for behandling av kvalitative data som er lett tilgjengelig, håndfast og gir en systematisk tilnærming til koding og utvikling av temaer (Braun et al., 2014). TA kan brukes som verktøy uavhengige av teoretisk forankring.

For å analysere mitt datamateriale, har jeg jobbet meg gjennom de 6. trinnene i TA som beskrives av Braun et al. (2014), og jeg vil nedenfor redegjøre for hvordan jeg har jobbet med dette steg for steg.

Det første trinnet er: Bli kjent med dataene. Etter at alt var transkribert startet jobben med å lese igjennom dataene på nytt. Enkelte deler ble lest flere ganger, og jeg vektla å lese datamaterialet på en spørrende og nysgjerrig måte. Jeg så etter momenter som kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålet. Jeg så etter tema deltakerne tok opp, antakelser, påstander og oppfatninger, og gjorde notater mens jeg leste igjennom intervjuene.

Trinn nummer to er: Innledende koding. Notatene jeg refererte til over, benyttet jeg til å skape meg en oversikt over resultatmaterialet. Jeg startet med å legge alle sitatene jeg valgte ut som verdifulle i tilknytning til problemstilling og forskningsspørsmål, inn i en tabell. Deretter jobbet jeg meg gjennom sitatene, og forsøkte å få frem hovedbudskapet til det enkelte sitat, ved å utheve vesentlig ord og forkortet budskapet så mye som mulig. Både hovedbudskap, sitatet og henvisning til hvor i intervjumaterialet dette kunne forefinnes, ble så lagt inn i 3 kolonner i en tabell. Nvivo ble valgt som program for tekstanalyse og organisering av kvalitative data, for lettere å kunne finne frem til det enkelte sitat underveis i prosessen. I denne fasen ble mange utsagn fjernet, da jeg vurderte at de ikke var vesentlig momenter for videre bruk. Det viste seg at jeg måtte gå noen runder mellom datamaterialet og kodingen med tanke på forenkling og bearbeiding for å komme nærmere kjernen i problemstillingen. Det er også noe som kjennetegner tematisk analyse sier Braun et al. (2014).

Det tredje trinnet er: Søk etter temaer. Etter de to første trinnene hadde jeg fortsatt forholdsvis mange sitat med tilhørende hovedbudskap, og det var på tide å søke mer spesifikt etter temaer. Arbeidet med å sortere uttrykkene startet, og jeg jobbet for å finne ut hvilke sitater som hadde med samme tematikk å gjøre. Det at jeg selv har gjort intervjuene, transkribert og jobbet en god del med koding, gjorde at jeg kjente datamaterialet forholdsvis godt. Problemstillingen spør hvordan medarbeiderne i TOBB *opplever* planlagte endringer

innenfor teknologiske løsninger. Forskningsspørsmålet omhandler hva som skal til for at medarbeiderne skal kunne *håndtere* en omstillingsprosess best mulig. Det var derfor på tide å systematisere temaene med underliggende sitater, med tanke på relevans for problemstilling og forskningsspørsmål. De to ordene som er skrevet i kursiv i dette avsnittet (opplever og håndtere), ble sentrale i arbeidet med sorteringen. Jeg satt så igjen med bolker av sitater som hadde noen likhetstrekk. Jeg arbeidet deretter med å identifisere fellesnevneren for disse bolkene og jobbet frem midlertidige overskrifter til temaene. Denne gjennomgangen gjorde at jeg gikk over i en fase hvor jeg lette etter bredere mønstre med mening.

Trinn nummer 4 er: Gjennomgang av temaer

Jeg hadde nå fire tema som jeg hadde vurdert til å kunne svare på problemstillingen, men temaene var ikke ferdig bearbeidet. Det var på dette tidspunktet viktig at jeg stilte meg de tre viktige spørsmålene som Braun et al. (2014) beskriver på trinn 4 i TA: Det første har å gjøre med hvor potensielle relevant og sentrale disse temaene er. Det andre er om temaene er bevist på tvers av datakildene. Spørsmål nummer tre er knyttet til om temaene oppleves å kunne ses i sammenheng, men samtidig har visse ulikheter. Med disse tre spørsmålene i tankene, ble fokuset rettet mot å se sammenhengen i temaene. Hensikten var å evaluere og videreutvikle temaene ytterligere. Jeg jobbet i nær kontakt med datamateriale, og forsøkte å finne svar på om jeg hadde klart å få frem funn som var relevant, viktige og samtidig ga svar på problemstillingen. Temaene fikk i denne fasen justerte navn, samt at sammensetning og underkategorier ble justert.

Trinn nummer 5. og 6: Produksjon og ferdigstillelse av resultater, og analyse.

Jeg fortsatte å jobbe med datamaterialet, og forsøkte å finne svar på om de funnene jeg hadde fått frem, ga mening og «flyt» i tematikken. Jeg startet i samme omgang skrivearbeidet i kapittel 4, presentasjon av funn. Jeg hadde lagd et godt utgangspunkt gjennom trinn 1-4 for å starte skrivearbeidet, men innså at det fortsatt var behov for å justere og forkorte enkelte sitat. Jeg tilstrebet å finne de mest aktuelle sitatene og temaene med tanke på å holde meg innenfor rammen av denne oppgaven. Også navngiving av hver enkelt kategori/tema og

underkategori, ble finpusset i denne fasen. Jeg tilstrebet å finne et dekkende navn for hvert tema, som samtidig ble så kortfattet og enkelt som mulig.

### 3.3 Kvalitet i studien

I følge Jacobsen (2015) er intervju som datainnsamlingsmetode godt egnet i kvalitativ forskning. Jeg opplevde at fokusgruppeintervjuene som datainnsamlingsmetode, ga rom for at deltakerne kunne gi utdypende svar og synspunkter og at de som deltok kunne bygge videre på hverandres svar og utsagn. Den muntlige formen ga mulighet for at både jeg som intervjuer og de som deltok, kunne få avklart tvetydigheter umiddelbart, utdypet utsagn og få frem nyanser ved å spørre på nytt. Dette gir klart en styrke i datainnsamlingen. Innenfor undersøkelse brukes begrepene reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet), som kriterier for kvalitet.

#### 3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet har å gjøre med om vi kan stole på de dataene vi har samlet inn, og i hvilken grad undersøkelsen ville gitt samme resultater dersom samme undersøkelse blir gjennomført på nytt (Smith, 2003). Det kan være vanskelig å tilfredsstille krav om reliabilitet i kvalitative undersøkelser (Johannesen, Tufta & Kristoffersen, 2016; Merriam, 1988). I undersøkelsen jeg har gjennomført, kan dette eksempelvis skyldes disse tre nevnte forholdene: For det første, benyttes semi-strukturert intervju som metode for datainnsamlingen. I et semi-strukturert intervju styrer samtalen mye av retningen og utdypningsområdene innen datainnsamlingen. For det andre, er TOBB i en tidlig fase med å implementere nye teknologiske løsninger i organisasjonen. Dersom en tilsvarende undersøkelse blitt utført på et senere tidspunkt kan selve løsningene og effekten av dem ha endret seg. For det tredje, kan mine personlighetstrekk og min relasjon som leder og ansatt i virksomheten påvirke intervjupersonene under intervjuene. Trolig er det ingen andre som har samme personlighet og erfaringsbakgrunn som jeg har. Derfor kan det være nesten umulig for en annen forsker å få de samme resultatene ved å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse. Jeg har forsøkt å styrke reliabiliteten, ved å være åpen og ærlig om forberedelser, gjennomføring og analyse av studien. Og jeg har forsøkt å beskrive vesentlige momenter knyttet til dette, slik at leseren selv kan danne seg en oppfatning av påliteligheten.

### 3.3.2 Validitet

Validitet, har med gyldigheten av dataene å gjøre. Dette kan deles i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Intern gyldighet handler om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i. Den eksterne gyldigheten har å gjøre med om det vi har funnet, kan overføres til andre sammenhenger.

Intern validitet har å gjøre med i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Nærmere bestemt om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Ofte er ikke denne virkeligheten direkte observerbar, og forskeren baserer sin beskrivelse på data han har samlet inn fra noen studieobjekter. Da er det ifølge Jacobsen (2015), tre ulike spørsmål som må stilles. Det første er hvorvidt studieobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. Det vil alltid være en usikkerhet til om det mennesker sier i et intervju, og om det representerer virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228; Mats Alvesson, 2011). I tillegg vil det ofte være et åpent spørsmål om de man har studert, faktisk representerer den virkeligheten de gir seg ut for å representere. Som nevnt tidligere, gjorde jeg et utvalg i samarbeid med deltakernes leder, med henblikk på å skaffe deltakere som var åpen, ærlig og klar på hva de står for. Jeg opplevde de som ble plukket ut som åpne og villig til å uttrykke sin mening foran meg og de andre i gruppen. Jeg fikk inntrykk av de var trygg på å åpne seg, og at de ikke holdt noe tilbake eller tilpasset meningene sine for å tilfredsstille meg. Det andre spørsmålet er knyttet til om forskerens gjengivelse og fortolkning av data er i tråd med virkeligheten. Forskeren vil alltid i sin forskning og analyse måtte kutte ut noen detaljer, systematisere og forenkle budskapet. Her er det alltid en risiko for at forskeren legger til sine egne meninger og fordommer, og beveger seg lenger bort fra kilden til dataene. For å gi mest mulig informasjon til leserne av denne oppgaven, har jeg derfor valgt å beskrive min rolle som forsker i neste del. Det tredje spørsmålet knytter seg til hvorvidt de funn og konklusjoner som trekkes, faktisk gjenspeiler virkeligheten. Måten å sjekke ut dette på, er å se om de resultatene en har kommet frem til, stemmer overens med annen forskning. Dette er elementer som drøftingsdelen til denne oppgaven vil ta for seg.

Ekstern gyldighet, eller validitet, dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan overføres til andre organisasjoner. Når jeg velger å analysere bare noen få enheter, og disse enhetene er trukket ut fordi de har et spesielt formål, er det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2016). Imidlertid er jeg av den oppfatning at funnene og drøftingen som er gjort i denne studien, kan ha overførbarhet til virksomheter som er i en lignende situasjon.

### 3.3.3 Meg selv som forsker

Innenfor kvalitativ forskning vil det være umulig for en annen forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning (Johannesen et.al, 2015, s. 231). Min studie vil være annerledes enn andre forskeres, fordi jeg som forsker bruker meg selv som det viktigste instrumentet med min erfaringsbakgrunn og tolkning. Jeg har forsøkt å beskrive alle vesentlige momenter om fremgangsmåten under hele forskningsprosessen, og håper det kan styrke påliteligheten til undersøkelsen.

Som jeg nevnte tidligere, kan det at jeg er leder i samme avdeling som deltakerne både ha påvirket svarene fra informanten, og min egen rolle. Jeg har imidlertid bevisst valgt bort å intervju de som rapporter direkte til meg, noe jeg mener forenkler og forbedrer situasjonen noe. Jeg har også et personlig engasjement i endringsprosessen som er tema for denne studien, da jeg har vært pådriver i prosjektgruppen (ressursgruppen) som har koordinert prosessen. Jeg er innforstått med at dette engasjementet kan ha vært med på å påvirke intervjusituasjonen. Til tross for at jeg hadde en semi-strukturert intervjuguide som utgangspunkt i intervjuet, var denne fleksibel slik at jeg kunne følge opp utsagn underveis. Jeg ser at min rolle som leder og pådriver, i noe grad utfordret meg i forhold til forskerrollen. I noen tilfeller ble det i intervjuet stilt spørsmål direkte til meg som leder/intervjuer, og jeg ser i etterkant at jeg i noen grad har svart på disse i stedet for å være min rolle som forsker mer bevisst. Et personlig engasjement er viktig som forsker, og samtidig understreker det hvor krevende det er å kombinere engasjementet med bevisstheten og ståstedet som forsker. Men det personlige engasjementet er også det som driver meg fremover, og gir meg lyst og energi til å gjennomføre studien og skrive denne oppgaven. Jeg tror allikevel ikke at dette personlige



engasjementet har påvirket åpenheten, ærligheten, synspunktene og meningene i utsagnene som ble delt med meg i intervjuet, i noe særlig grad.

### 3.3.4 Etiske vurderinger

I kvalitative studier, er det et nært samspill mellom forsker og forskningsdeltaker, og nettopp derfor er etiske aspekter viktig gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskningsetikken i Norge har tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på. Det første er *informert samtykke*. Personene det forskes på, skal informeres om undersøkelsen overordnede formål og sikre at deltakelsen i studien er frivillig. Da intervjudeltakerne ble forespurt om å delta, fikk de tilsendt et informasjonsskriv om studien, og skrev under på et informert samtykke (vedlegg 2) før vi startet intervjuene. Alle data har vært forsvarlig oppbevart og vil bli slettet når studien avsluttes. Jeg har ikke oppgitt deltakernes navn i oppgaven, ei heller fiktive navn. Det er kun nevnt hvilken faggruppe deltakerne tilhører. Anonymitet er forsøkt ivaretatt best mulig også gjennom å bruke benevnelsen «hen», i stedet for han eller hun ved gjengivelse av sitater. Intervjudeltakerne ble gitt mulighet til å lese benyttede sitater i denne masteroppgaven, før den blir publisert for offentligheten. Det andre grunnleggende kravet er *krav på privatliv*. Her må man ta hensyn til hvor følsom informasjonen er, hvor privat den er og mulighet til å identifisere enkeltpersoner ut fra data. Det siste kravet er *riktig presentasjon av data* og at alle data blir korrekt gjengitt (Kvale & Brinkmann, 2009). Så langt det lar seg gjøre må man forsøke å gjengi funnene fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2015). Disse kravene kan være vanskelig å overholde, og ved brudd på disse kravene, må man se på nytten man vil ha ved å bryte dem. Jeg har prøvd etter beste evne å presentere dataene på en etterrettelig måte, noe jeg mener jeg har oppnådd da jeg har arbeidet ut fra detaljerte transkriberte intervjuer. Tjora (2012) sier at forskningsetikken er opptatt av at informantene ikke skal komme til skade på noen måte, og jeg gjort mitt beste for å tilstrebe dette prinsippet.

## 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres sentrale funn som har kommet frem gjennom analysen som er beskrevet i metoddelen 3.1. På bakgrunn av problemstillingen *Hvordan opplever medarbeiderne i TOBB de planlagte endringene innenfor nye teknologiske løsninger*, utkrystalliserer det seg tre hovedkategorier av funn: (1) *endringsvilje -positivt og nødvendig* (2) *mangel på synlige resultater*, og den siste kategorien som jeg omtaler som (3) *trygghet, anerkjennelse og samarbeid*. Sistnevnte kategori er mer knyttet til hva som skal til for at medarbeiderne skal håndtere en omstillingsprosess på best mulig måte, altså forskningsspørsmålet jeg omtaler i del 1.2. Hver hovedkategori har underkategorier som utdyper og belyser temaet nærmere. Hovedkategoriene og underkategoriene har utkrystallisert seg, både gjennom det som ble sagt i intervjuet, hvordan deltakerne bygget på hverandres synspunkter og hvor betydningsfullt et tema virket å være for deltakerne som helhet.

I metodekapittelet er det gjort rede for utvelgelsen av de tre faggruppene som er intervjuet. I de tilfeller det er ulikheter av betydning mellom gruppene, vil dette bli omtalt. TOBBs interne undersøkelse, som jeg beskrev under del 1.5, vil bli referert til i de tilfeller hvor tematikken også berøres i fokusgruppeintervjuene og kan utfylle denne.

Noen ganger svarer deltakerne for sin egen mening, mens andre ganger svarer de ut ifra hva de oppfatter å være holdningen i deres faggruppe. I de tilfellene jeg har god informasjon om hvem informanten svarer på vegne av, vil jeg tydelig presisere det. For å opprettholde best mulig anonymitet der jeg referer fra intervjuene, velger jeg å bruke betegnelsen «hen» i stedet for han eller hun videre i oppgaven.

### 4.1. Hovedkategori 1: Endringsvilje – positivt og nødvendig

Denne hovedkategorien omhandler endringsviljen til deltakerne eller faggruppen de er en del av. Jeg ønsket i intervjuene å få mer kunnskap om opplevelsen av endringsprosjektet som er igangsatt, og i hvor stor grad de enkelte mener at de er berørt av endringen. Det skapes et inntrykk av noen fellestrekk som innebærer et positivt syn på endring, selv om deltakerne bruker forskjellig uttrykk for å beskrive sitt syn på endring. Et par av deltakerne bemerker at

de har hatt behov for tid til å bearbeide og forstå hva endringen består i. Tiden som har gått siden de først fikk vite om endringsprosjektet, har hjulpet de til å bli mer positive og klare for endring. Betydning av medvirkning og det å få være med å bidra selv, oppleves som betydningsfullt. Det skapes et felles inntrykk av god forståelse for nødvendigheten av robotisering og effektivisering, på bakgrunn av forventning om høy utviklingstakt og spisset konkurransesituasjon de neste årene. Overskriften på kategoribetegnelsen, *endringsvilje – positivt og nødvendig*, kan romme en viss tvetydighet. Med det mener jeg at det å innse at endring er nødvendig, ikke nødvendigvis betyr at man er positiv til at det skjer. Det kommer også frem i noen av utsagnene fra intervjuene. Virksomheten, og dermed også de ansatte, kan oppleve å ikke ha noe valg, og det å tilrettelegge og planlegge for endring kan oppleves som den eneste veien å gå for å ha en konkurransedyktig virksomhet også i fremtiden. TOBB opererer i et konkurranseutsatt marked i sterk utvikling, noe som gjør at *vi må bare bli med*, som en deltaker uttrykte det.

Det ligger noe spenning i enkelte av uttrykkene til noen av deltakerne, knyttet til om effektiviseringene og endringene det legges opp til vil påvirke antall arbeidsplasser. De som tidligere uttrykte skepsis til endringsprosjektet, legger til at de har fått mer trygghet når intensjonen ikke er reduksjon i arbeidsplasser. Enkelte er også spent på hvordan deres arbeidshverdag vil endre seg i årene som kommer. Men de fleste oppfatter seg selv som fleksible og i stand til å tilpasse seg at arbeidsoppgavene endres.

Jeg har valgt å dele inn hovedkategorien *endringsvilje – positiv og nødvendig*, i følgende to underkategorier: (1) *endringsvilje til prosessen* og (2) *mulighet til medvirkning*.

#### 4.1.1 Endringsvilje til prosessen

I møte med deltakerne dannet det seg et inntrykk av at flesteparten var positive til at det var igangsatt en endringsprosess. Noen er tydelig og andre litt mer dempet når de skal uttrykke sin holdning til dette. Medarbeidere i faggruppen forvaltere uttalte at de i utgangpunktet er positiv til endring. En av deltakerne mente de er en forholdsvis positiv gruppe, og at det har gått greit med de endringene de har hatt til nå, til tross for enkelte utfordringer. Den legger til at de ser at endringen på mange vis er en nødvendighet, og at de må tilpasse seg markedet.

Hen avslutter med å uttrykke: *Vi må henge med vi også*. En annen medarbeider fra samme faggruppe legger til:

*Jeg ser det som en nødvendighet i forhold til markedet. Tilpasninger der. Vi må nødt til å være i forkant, tenker jeg. Og da må vi må i gang med disse endringene. Vi er nødt, vi har ikke noe valg. Også blir det forbedringer, sånn som jeg ser det. Det blir raskere, bedre, effektivt. Og nødvendig – det er det for meg. (...) Og vi er nødt til å begynne å bruke folk til det de er god på.*

Denne medarbeideren uttrykker klart sin mening om at endringsprosjektet er en nødvendighet, og at virksomheten ikke har noe valg. Hen vektlegger også at det er nødvendig å bruke folk til det de er god på. Det at det finnes et forbedringspotensial når det kommer til å bruke rett person på rett sted, vektlegges også av resten av gruppen. Det uttrykkes at en del arbeidsoppgaver begynner å bli komplekse. Som rådgiver i første linje mot kunden, er det utfordrende å ha inngående kunnskap om alle områdene som TOBB tilbyr. Det er nødvendig å lære opp folk til å bli spesialister som lærer seg et område svært godt, slik at de kan bli ressurspersoner for kunden og også internt i TOBB.

Det er en positiv spenning knyttet til endringsprosjektet i faggruppen økonomi, og en av deltakerne uttrykker:

*Et endringsprosjekt trenger ikke bety at det er negativt. Det kan jo hende at vi får noen nye oppgaver. Vi forventer kanskje at vi skal få en annen arbeidshverdag, på enkelte punkter.*

En kollega i samme faggruppen meddeler at hen ikke har merket noe annet enn positivitet i gruppen knyttet til endring, og vektlegger også betydningen av at de har mulighet til å påvirke mye selv. Hen uttrykker videre:

*Vi er på en måte en gjeng som er endringsvillige. I TOBB føler jeg at vi kan være med å påvirke endringen selv. I stedet for at vi sitter og venter, også blir det lesset over noe nytt. Her kan vi påvirke hvordan programmene skal se ut, hvordan produktene skal se ut og hvordan skal arbeidshverdagen vår blir seende ut. Det har vi ikke hatt muligheten til før, så det er noe nytt.*

Medarbeideren bemerker tilslutt i dette sitatet, at i dette endringsprosjektet har de som gruppe hatt mulighet til å påvirke i langt større grad enn tidligere. Dette kan gjelde beslutninger knyttet til dataprogrammer, produkter og arbeidsoppgaver, og det vektlegges som svært positivt at de får være med å forme sin egen arbeidshverdag. En kollega legger til at det er en av de tingene som er bra med TOBB som organisasjon, at man har frihet til å ta egne valg, og få være med å ta beslutninger.

I den tredje faggruppen som er intervjuet, personmarked (PM), uttrykker en medarbeider seg slik om endringsprosjektet:

*For min egen del, så blir jeg litt nysgjerrig på det. Litt spent på en god måte. For at jeg tror det her kan være bra, lurt og spennende. Det blir interessant å se hvordan det blir. Og jeg tror det blir annerledes – aner ikke hvordan det blir, men når vi er såpass god på å ha begynt så tidlig da, og satt i gang tanker, så kan det jo bli en veldig god løsning. Sånn at vi får litt tid på å planlegge eller tenke, og blir litt mer åpen for alle muligheter.*

Her uttrykker informanten at hen oppfatter at det er en positiv sammenheng mellom det at TOBB har startet endringsprosessen tidlig, og muligheten for at det blir en god løsning. Hen vektlegger at dette gir god tid til å planlegge, og at man blir mer åpen for alle muligheter. En annen medarbeider vektlegger at gruppa er på god vei når det gjelder å tenke nytt og videreutvikle prosesser og arbeidsoppgaver. Hen sier videre at hen tror endringene blir bra, men at hen samtidig er spent i forhold til hva som kommer. I dette ligger det tro på at det vil bli bra, til tross for at det virker litt ukjent.

Jeg oppfatter alle tre faggruppene til å være positive til endring, men noen nyanseforskjeller i uttalelsene. Mest positiv virker faggruppen økonomi å være, og de inkluderer ofte hele gruppen når de omtaler sin positivitet. De forteller at de er en gjeng endringsvillige medarbeidere som ser positivt på det som skjer. TOBBs interne undersøkelser støtter opp under dette. Her ble følgende spørsmålet stilt: «Jeg synes det er positivt at TOBB/forvaltningsavdelingen har igangsatt et endringsprosjekt for å forberede ansatte på teknologiutvikling og endring?». Som omtalt i del 3.1.1, var skalaen fra 1 til 6. Her er gjennomsnittet for de omtalte faggruppene oppgitt i parenteser: økonomer (6), forvaltere (5,8) og personmarked (5,4). Alle tre gruppene må sies å være positiv til at det er igangsatt et endringsprosjekt, med faggruppen økonomer i en særstilling knyttet til dette spørsmålet.

#### 4.1.2 Mulighet til medvirkning

I faggruppen PM, uttrykker deltakerne at det forventede endringsprosjektet kjennes bedre ut nå som de har fått litt tid til å bearbeide tanken, og at de er mer klar for endring enn om det ikke hadde blitt snakket så mye om det på forhånd. De gir også uttrykk for at de som gruppe trenger å bruke litt tid på å bearbeide og ta til seg budskapet om endring. I faggruppen PM bygger de på hverandres utsagn i denne dialogen mellom medarbeider 1, 2 og 3:

*(1): Jeg tror vi tåler en endring nå.*

(2): Ja. Det gjør vi jo.

(3): Nå er vi forberedt, nå er vi klar.

(2): Da blir det reelt vet du.

(1): Vi er forhåpentligvis litt mer klar enn hvis vi ikke hadde snakket om det på forhånd.

(2): Da er det der – når det blir reelt, da er det noe å ta tak da, og se hva en kan gjøre.

Til tross for at deltakerne fra denne gruppa nå anser seg selv til å være godt forberedt til endring, ligger det fortsatt en viss spenning i hvilken reaksjon som kommer når endringen blir en realitet. De ser ikke noe til automatiseringer i deres arbeidshverdag i noe særlig grad ennå, og baserer derfor sitt inntrykk av endringsprosjektet på informasjon de har fått fra sin leder og andre. En medarbeider sier følgende om det å få delta:

*Jeg synes det er positivt at vi får mulighet til å snakke om det. At vi får mulighet til å ha en stemme og delta. I det som etter hvert skal skje.*

Faggruppen økonomer, er positiv til at de i denne runden får medvirke og bidra mer enn tidligere. En av deltakerne uttrykker det slik:

*Ofte er sånn at vi ikke får være med på det egentlig. Alle endringene. Bare plutselig skjer det en endring. Også må vi omstille oss. Også er det nytt system. Det har det vært i alle fall frem til man begynte med det prosjektet her da. Så jeg opplever det jo som positivt at vi får være med å bidra.*

I møte med deltakerne, dannet det seg et klart inntrykk av at medarbeiderne føler de får medvirke i denne endringsprosessen, og i enda større grad enn tidligere. Enkelte uttrykker at de var litt urolige i starten, men sier at de er mer positiv og forberedt enn tidligere når de har fått deltatt og snakket om endringene. Imidlertid uttrykker flere at det er når endringen blir reell for deres arbeidshverdag, at de virkelig får sett hvordan det blir.

I TOBBs interne undersøkelse ble det inkludert fire spørsmål i kategorien deltakelse/involvering/medvirkning. Dette var blant annet knyttet til virksomhetens kultur for utvikling og innovasjon, og hvordan de ansatte oppfatter medvirkningsmuligheten når nye teknologiske løsninger skal implementeres eller ulike prosjekter skal gjennomføres. Her ble gjennomsnittlig score for de tre faggruppene som følger: økonomer (5,1) forvaltere (4,8) og PM (4,7). Igjen er det økonomene som ligger høyest i gjennomsnittlig score på også dette området, men svarene tilsier at alle gruppene oppfatter muligheten til å medvirke som gode.

Deltakerne har noe ulike opplevelser av endringsprosessen så langt, men et flertall er generelt sett positive. Medvirkning vektlegges av deltakerne som et svært viktig element for fortsatt å påvirke endringsviljen til medarbeidere i positiv retning.

## 4.2. Hovedkategori 2: Mangel på synlige resultater

Endringsprosjektet som denne oppgaven omhandler, er ennå i en tidlig fase, og mange av medarbeiderne synes ikke de opplever noen synlig endring i sin hverdag ennå. Dette omhandler blant annet holdningen jeg har valgt å kalle «*vent å se*» holdning, som er første underkategori i denne delen. I tillegg forteller noen av deltakerne om trygghet i det de har gjort før, og at det er krevende å innføre ny teknologi. *Usikkert når det ikke er 100%*, er andre underkategori i denne delen.

### 4.2.1 «Vent å se» holdning:

«Vent å se» holdningen, virker å være uttrykt mest tydelig hos faggruppen PM. Deltakerne fra denne faggruppen påpeker ved flere anledninger at de ikke har sett at oppgaver har blitt robotisert eller særlig forenklet innenfor deres arbeidsområde. Når faggruppen i tillegg opplever økt arbeidsmengde og en hektisk hverdag, kan det være utfordrende å se at det foregår en automatiseringsprosess. En av deltakerne på fagområde PM uttrykker det slik når det er snakk om endringer:

*Det synes jeg er litt vanskelig egentlig, for på PM så er det kanskje ikke så nært, sånn umiddelbart. Fordi vi har jo ikke fått noe på vår avdeling som har blitt robotisert, så vi ser det ikke så mye i hverdagen foreløpig. Jeg skjønner jo at det skjer noe i andre avdelinger, og da kanskje vi må legge om oppgaver eller kanskje vi må gjøre andre ting. Men i forhold til RPA og robotiseringen, så ser jeg ikke hvordan det ser ut for PM akkurat nå.*

En kollega, som også tilhører faggruppen PM, bemerker ved flere anledninger at *vi må bare vente å se hva som skjer*. Og legger tilslutt til at *så må vi jo bare bli med*.

En medarbeider fra faggruppe økonomi uttaler også at han er spent på hva som kommer:

*Jeg tror vi er godt på vei, mht nytenkning og videreutvikling, og jeg tror det blir bra, men jeg er spent på å se hva som kommer da. (.....) At man hele tiden er frempå, og ser etter nye ting som de kan kanskje ha behov for, eller ønsker. Men det er jo i en planleggingsfase ennå, så jeg gleder meg til å se når vi kommer noe lenger.*

Hos den siste faggruppen forvalterne, kommer ikke denne «vent å se» holdningen like tydelig frem. Dette kan være fordi de allerede har vært gjennom endringer som de ser har påvirket dem, og derfor i større grad kjenner at de er i gang med endringsprosjektet.

#### 4.2.2 Usikkert når det ikke er 100%

I møte med deltakerne fra faggruppen forvaltere, dannet det seg et inntrykk av at enkelte i gruppa fant trygghet i måten arbeidsoppgavene var løst på før, og at enkelte var svært negative til å starte opp med noe nytt. En informant refererte til holdningen blant enkelte i gruppen, som følger:

*(...) fordi vi er så opptatt av at sånn har vi nå gjort det nå i 3 år eller mer. Det var veldig negativitet i gruppa i startfasen. Og enkelte veldig veldig negativ. Det går på at det gamle excel arket er best til enkelte. Jeg tror det at det er snakk om trygghet som ligger i det man har gjort ting før.*

Her dreier det seg om endringer av tekniske løsninger, som særlig forvaltergruppen har blitt berørt av. Informanten snakker om flere i gruppen som ikke klarer å frigjøre seg fra de metodene de har jobbet med før. Enkelte kjenner på at de, for å opprettholde kontroll, velger å holde på gammel løsning så lenge som overhodet mulig, eller utfører dobbeltarbeid med både ny og gammel løsning. De ser på nye løsninger som svært negativt. Det fremkommer at det er såpass store ulikheter og synspunkter i gruppa at det tar unødvendig lang tid til å komme noen vei. De opplever å *bruke tid på å snakke, ha møter om det, og info om det.*

En annen kollega legger til:

*Vi har jo litt forskjellig oppfatning av om systemene fungerer eller ikke. Jeg tror kanskje at gruppa er enig om hvor vi skal, men at det tar kanskje litt lang tid å komme dit noen ganger.*

Når nye løsninger kommer, har gruppen ulik oppfatning av om systemene fungerer eller ikke. Som gruppe kan de være enig om hvor de skal, men bemerker at det tar lang tid å komme dit noen ganger. Selv om målet er felles, bemerker en informant at de som gruppe velger en litt «vanskelig vei» til tider. Enkelte medarbeidere har vanskelig for å se at oppgaver kan løses på en annen måte enn i dag, og da oppstår det motstand mot det nye. Ledelsen og dataleverandøren har informert om at policyen nå er å være raskere ute med nye løsninger, og en har ikke noen ambisjoner om å lage en 100% god løsning i første runde. Løsningene må testes ut, tilpasses og løpende omprogrammeres, slik at de blir så gode som mulig over tid. Dette er en ny tanke for enkelte, og det kan være vanskelig å akseptere noe annet enn en



100% løsning, slik de oppfatter det. En deltaker uttrykker også at detaljfokuset enkelte har, gjør at de søker etter problemer snarere enn å se muligheter:

*(...) det er mange som ser mye problem med endringene og... Enkelte dykker veldig langt ned i detaljer. Dykker og søker problemstillinger, i stedet for å se muligheter. Jeg opplever ikke at det er noe sånn «Jippi» holdning akkurat. Jeg føler heller at man tvinger folk til å gjøre noen ting. Også er det en del motvilje, og om å gjøre å finne litt problem og motbakker, også tvinges det igjennom allikevel. Også blir det greit allikevel. Så jeg føler ikke den spiriten ennå, i gruppa, det gjør jeg ikke.*

Gruppen har selv sagt at de bruker noe unødvendig lang tid på enkelte avgjørelser, men på et tidspunkt må de ta en avgjørelse. I sitatet ovenfor uttrykkes det at man tvinger igjennom endringen, det blir en del motvilje, men så går det greit allikevel. Det kan synes som at enkelte i gruppen er forholdsvis prinsippfaste, og at de kan ha vanskelig for å åpne opp for nye løsninger og se at andres meninger også kan være fornuftig.

I møte med deltakerne dannet det seg et klart inntrykk og et fellestrekk om at de generelt fremstår som positive til endring. Når vi kommer litt lenger ut i intervjuene, og dykker litt mer ned i enkelte områder, kommer det frem at holdning til de kommuniserte endring- og automatiseringsprosessene er noe mer spent. Dette skaper en viss usikkerhet for hva som er i vente, og en noe mer nyansert holdning enn entydig positivitet. Jeg sitter med et inntrykk av at de fleste har hørt og lest mye, både internt i bedriften og i media, om «alt som endres og automatiseres», men at de opplever at de selv ikke har noe reell oversikt og mulighet til å bidra i noe særlig grad til de overordnede prosessene. I faggruppen økonomer, har de følgende refleksjon rundt det å sette i gang med et nytt system/modul, som også innebærer en kundeportal:

*Det har jo vært et kjøp for å få det ut. Fra mitt ståsted så klarer ikke jeg å se merverdien for kunden, slik som produktet er nå. Så at det skulle kjøres så hardt på som vi gjør nå, det er ikke helt i min gate. Jeg er litt mer for å ha en stolthet knyttet til det produktet du leverer. Det er vanskelig å ha en stolthet knyttet til noe som ikke er ferdig. Det blir altfor dårlig tid. Først skal det utvikles også skal det testes, og kjøres ut på noen få uker. (...) Vi kunne helt klart ha vært involvert på et mye tidligere tidspunkt. Vi ser at det er mye som burde ha vært på plass, ja, som skulle ha vært på plass.*

En annen medarbeider uttrykker det slik når det er snakk om implementering samtidig som man skal ta i bruk systemene:

*Det kan være litt sånn stor endringsvilje blant ledelsen. At det skal skje litt fort. At man kanskje ikke har reflektert så mye over hva som kommer ut i andre enden. Man vet ikke hva som kommer ut i andre enden,*

*for man holder på å implementere mens systemet skal tas i bruk i den andre enden. Så det tror jeg mange kjenner på.*

Denne medarbeideren uttrykker at ledelsen legger opp til en for hurtig endringstakt, i tillegg til usikkerheten med at systemene utvikles samtidig som de blir tatt i bruk. Dette er ikke i tråd med hva denne medarbeideren kan stå inne for, og oppsummerer med at hen tror at mange av kollegaene også kjenner på den usikkerheten. En kollega i samme faggruppe har følgende refleksjon knyttet til timing og implementering av nye systemer:

*Jeg mener at det er en vanskelig balansegang. Det er tilbakemeldingene fra kundene som gjør at vi på en måte kan bli bedre, så produktet trenger ikke være helt ferdig utviklet føler jeg. Men det må i alle fall være såpass bra at du kan ha lite grann stolthet til det som blir levert (...) jeg føler at det av og til har sviktet i forhold til at nå har vi på en måte bestemt at nå skal det ut (...) de som har bestemt hvordan dette skal se ut og utviklet dette, klarer ikke å se utfordringene våre ut mot kunden. For det er tross alt vi som skal bruke det. Også kjenner vi kundene våre og hva de etterspør, slik at det kanskje kunne vært testet på noen få.*

De nye løsninger som omtales i sitatene ovenfor, beskriver deltakerne som tungvint i starten, og at de ikke opplever at de bidrar til noe merverdi for kunden. De påpeker også at de som skal utøve og jobbe med systemet med fordel kunne vært involvert mye tidligere. Deltakerne opplever også hastverk med å få satt i gang med de nye løsningene. Dette mener de skaper frustrasjon, særlig i starten. Til tross for dette, påpeker siste deltaker at det vil være en balansegang med tanke på når det er fornuftig å rulle ut systemene. For det er først når tilbakemeldingene fra kundene kommer, at en kan forbedre systemene fullt og helt.

Det er i avsnittene foran også beskrevet holdninger i virksomheten knyttet til «vent og se» og en oppfatning hos enkelte medarbeidere at «det gamle er best». Neste del dreier seg om hva de ansatte selv mener de trenger i tiden som kommer, for å håndtere en omstillingsprosess best mulig.

### **4.3. Hovedkategori 3: Trygghet, anerkjennelse og samarbeid**

Forskningsspørsmålet, som også er beskrevet i del 1.2, handler om hva som skal til for at medarbeiderne best mulig skal håndtere endringsprosessen. Jeg vil starte denne delen med å vise til et av spørsmålene i TOBBs interne undersøkelse. Respondentene ble bedt om å ta stilling til hvilke tre punkter de mener er viktigst for dem selv, for å håndtere endringene på

en god måte (de får 11 ulike punkter å velge blant). De tre punktene som flest valgte, er i rangert rekkefølge:

- (1) Åpenhet og ærlighet om det som skjer (31)\*
- (2) Jevnlig informasjon (21)
- (3) Vite hva som blir min rolle og arbeidsoppgaver blir i tiden som kommer (20)

\*betyr at 31 av 47 respondenter har valgt det som et av de viktigste 3 punkter, og henholdsvis 21 og 20 har valgt punkt 2 og 3.

Jeg har valgt å inkludere en enkel tabell over hvordan de tre gruppene jeg har intervjuet, har svart på to spørsmål i TOBBs interne undersøkelse. Disse spørsmålene vedrører håndtering av prosessen og betydning for trivsel, samt ønske om informasjon fremover.

	Det at innføringen av ny teknologi blir håndtert godt, har betydning for hvordan jeg trives på jobben	Jeg ønsker meg mer informasjon og veiledning for hva endringen vil bety for min jobb, min kompetanse og veien videre for meg
Forvaltere	5,4	5,2
Økonomer	5,3	4,3
PM	5,3	4,7
<b>Gjennomsnitt i forvaltningsavdelingen</b>	<b>5,3</b>	<b>4,8</b>

På det første spørsmålet ligger alle de tre gruppenes svar omtrent på samme nivå, og en gjennomsnittlig score på 5,3 indikerer at ansatte legger stor vekt på god håndtering av prosessen. I det siste spørsmålet knyttet til informasjon om hva endringene vil bety for ens egen jobb, er forskjellene litt større. Faggruppen økonomer ligger på 4,3 mens forvalterne ligger så høyt som 5,2. Jeg tolker dette dit hen at økonomene har et mindre behov for veiledning og informasjon om hva endringen betyr for arbeidsoppgavene, kompetanse og veien videre. Det synes som om økonomene som gruppe har en større basis-trygghet, og ikke har så stort behov for veiledning og informasjon som forvalterne og til dels PM. For å få medarbeideres aksept til dette endringsprosjektet, viser svarene at god håndtering, informasjon og veiledning er viktige virkemidler for enkelte, men svarene viser ulikheter i hvor betydningsfullt det er for de forskjellige faggruppene. Mulighet for medvirkning, som nevnt i del 4.1.2. oppleves som sentralt av deltakerne.

I neste del vil jeg ta for meg de tre elementene som utmerket seg som betydningsfulle for håndtering av endringsprosessen for de ansatte, i tiden som kommer. Disse elementene er trygghet, anerkjennelse og samarbeid.

#### 4.3.1 Trygghet på fremtiden

Fra TOBBs interne undersøkelse, kommer det frem at det viktigste for å håndtere endringene fremover for de ansatte er: «åpenhet og ærlighet om det som skjer». Dette uttrykkes også av en av deltakerne i PM på denne måten:

*Så lenge ledelsen er ærlig på at jobbene står trygt forankret, velger jeg å stole på det. Av den grunn føler jeg meg trygg og stiller meg positiv til kommende endringsprosess. Pr. i dag vet vi ikke hva dette vil medføre av endringer i arbeidsoppgaver, men håpet er at endringen medfører at jobben fremdeles føles givende og at arbeidsoppgavene er varierte når prosessen er ferdig.*

I sitatet ovenfor uttaler informanten at hen velger å stole på ledelsen, og at en endring kan gjøre at jobbene er trygge og fortsatt meningsfulle. Nettopp av den grunn, er informanten positiv til endringsprosessen. *Trygghet skapes ved å føle at man er involvert og får informasjon om hva som skjer*, uttrykker en av forvalterne. For hen er det også viktig at alle medarbeiderne får informasjon til samme tid. En annen deltaker fra faggruppen økonomer er fornøyd med informasjonen så langt, og uttrykker:

*Informasjon er vel det vi har behov for akkurat nå. Jeg synes allerede dette prosjektet og denne gruppa har vært veldig flink til å informere rundt de møtene som er avholdt og hvor langt i prosessen de er kommet. Tommel opp for informasjonsflyten rundt dette.*

Denne deltakeren er svært fornøyd med informasjonen som er gitt hittil i endringsprosjektet, og uttrykker at det er informasjon som er det viktigste nå fremover. Trygghet kan innebære bedre mestring av arbeidsoppgavene og en visshet om at det fortsatt «er brukt for en». En av deltakerne uttrykker følgende vedrørende fremtidig bemanning:

*Så vi må henge med når det gjelder digitalisering og forenkling ja, og jeg er for det at vi skal gjøre det mye enklere, men vi må ikke skyve oss bort sånn at alt skal skje gjennom datamaskinen heller. Jeg tror det trengs noen personer fortsatt.*

I dette sitatet uttrykker deltakeren en positiv holdning til forenkling og digitalisering, men hen har tro på at det fortsatt er behov for ansatte. Om hen mener at resten av organisasjon og ledelsen er av samme oppfatning om behov for ansatte, virker noe uklart. Imidlertid kan egen overbevisning og fremtidstro på at det er brukt for ens arbeidskraft også fremover, være utrolig viktig for å skape trygghet hos den enkelte. For flertallet av deltakerne virker det som

informasjon, medvirkning, rettferdighet i prosesser samt å vite at man fortsatt trengs, å være viktig for trygghetsfølelsen.

I TOBBs interne undersøkelse, skulle respondentene ta stilling til følgende påstand: «Jeg føler meg trygg på at ny teknologi vil være positivt for mine fremtidige jobbmuligheter i TOBB». Her ble gjennomsnittlig resultat 4,72 for hele avdelingen (skala fra 1 til 6). Dette må sies å være en god score, og at det er skapt forholdsvis stor trygghet i organisasjon for at ny teknologi vil bidra til å sikre arbeidsplassene.

For ledere eller andre ansvarspersoner i endringsprosjektet, er det viktig å ha forståelse for de menneskelige sidene av endringsledelse, som i korte trekk innebærer nok tid og gode relasjoner til sine medarbeidere (Spurkeland, 2014). Det vil være viktig for at de ansatte fortsatt skal føle trygghet og ta imot endringen med positivitet og endringsglede. At medarbeiderne oppfatter at de er trygge på fremtiden, oppleves som en av de vesentlige områdene for at de ansatte skal håndtere av endringsprosessen best mulig.

#### 4.3.2 Å se og høre de ansatte

Det å se og høre medarbeiderne og anerkjenne ulikhetene til den enkelte medarbeider, trekkes frem som en viktig egenskap som lederne i virksomheten må vektlegge. En av deltakerne i faggruppen forvaltere, uttrykker at lederne har en viktig oppgave i å finne en god kommunikasjonsmetode for sine ansatte fremover. Samtidig legger hen til at det aller viktigste er at lederen bryr seg, og at den ansatte føler seg sett og hørt.

På PM reflekterer en av deltakerne følgende om hva som er viktig fremover i endringsprosessen:

*Lederen må se medarbeideren tenker jeg. Det er viktig at lederen føler opp hvis budskapet ikke mottas så godt. Og at leder kan gi enda mer og bedre informasjon, hvis det trengs. Vi er så forskjellig alle sammen, så det her blir viktig fremover.*

Medarbeiderne stiller utfordrende krav til ledelsen fremover, når det gjelder å se og høre den enkelte. Følelsen av å bli anerkjent, kan skapes gjennom at leder finner sin metode og ser den enkelte medarbeidere. En annen deltaker legger til at lederen bør tilpasse sin ledelse etter

behovet og medarbeideren. En tredje deltaker fra faggruppen bruker disse ordene om samme tema:

*Bare fortsett med å høre på ansatte tenker jeg. Ut fra hva som var viktig. Fortsett å hør på ansatte, og la oss få være med i endringene. Hva er det som er viktig for oss, og den jobben vi gjør da. Ut til kundene.*

I faggruppen Forvaltere, har en av deltakerne denne betraktningen om samme tema:

*Jeg vil si at det kreves mye av lederne i en slik endringsprosess da. Se og hør på de ansatte tenker jeg. Gi muligheter. Det gjelder for eksempel når det gis muligheter for nye jobber. Jeg synes muligheten til å søke de rollene, skal gjelde alle, uansett om man har mer enn nok å gjøre i nåværende jobb, det skal ikke bare være prioritert til de som på en måte blir overtallig.*

I denne uttalelsen trekkes det frem at alle ansatte bør gis muligheter når det eventuelt blir nye stillinger, uansett om de har nok å gjøre i nåværende stilling. Dette virker å være nært knyttet til rettferdighet, og at de samme mulighetene bør være åpen for alle. Også det å bli behandlet rettferdig og redelig, oppfatter jeg kan virke anerkjennende for den enkelte. Anerkjennelse er det andre elementet, som de ansatte oppfatter som viktig for mestring av endringsprosessen fremover.

#### 4.3.3 Samarbeid

Denne siste underkategorien, tar for seg viktigheten av samarbeid som en forutsetning for å håndtere endringsprosessen på en god måte. En deltaker fra økonomigruppen påpeker at en av ledelsens viktigste oppgaver fremover vil være å samarbeide tett med avdelingen eller personen i forkant av en endring, og samtidig opplyse om endringene som er planlagt. I denne uttalelsen ligger det både et ønske om å bli trukket inn i forkant av endringen, samt et ønske om samarbeid mellom leder og medarbeider. Også for PM, blir samarbeid og forståelse trukket frem som vesentlig, men her er det mer knyttet til interaksjonen mellom avdelingene:

*Men at arbeidsoppgavene våre er endret, det er jo helt klart. Det jeg håper da, er at det blir mer samarbeid og forståelse i mellom avdelingene. Men sånn konkret hvordan det blir med fordeling av arbeidsoppgaver, det vet vi jo ikke. Kanskje må vi tettere, for å få til det samarbeidet da.*

Når arbeidsoppgavene blir endret, forventer denne deltakeren også en annen arbeidsfordelingen mellom avdelingene. Og hen håper på mer samarbeid og forståelse, og at avdelingene må jobbe tettere sammen. Min oppfatning av deltakerens uttalte utsagn i intervjuene, er en holdning knyttet til at godt samarbeid avdelingene imellom, er selve nøkkelen til å lykkes fremover. En annen fra samme faggruppe, vektlegger behovet for å

fortsette å bruke hverandre: Hen sier det på denne måten:

*Totalt sett, så har jo TOBB veldig mye kunnskap. Så at vi må fortsette å bruke hverandre, på det vi er god på. Ta imot kundene på en god måte.*

Igjen virker samarbeid og det å bruke hverandre, å være helt vesentlig og selve nøkkelen til å lykkes også med kunderelasjonene ifølge informanten ovenfor. Medarbeiderne uttrykker at et tett samarbeid mellom leder og medarbeider samt medarbeiderne imellom, er helt vesentlig for at endringsprosessen skal bli vellykket. I tillegg virker lojaliteten de ansatte har ovenfor kundene å være sterk, og medarbeidere er opptatt av å levere gode tjenester og opprettholde et godt samarbeid med kundene.

## 5. Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene i studien i lys av teori som er presentert i kapitel 2. Som presentert i funndelen, er problemstillingen i denne oppgaven: *Hvordan opplever medarbeiderne i TOBB de planlagte endringene innenfor nye teknologiske løsninger?* For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålet fra del 1.2. nærmere, har jeg valgt å systematisere drøftingen rundt tre hovedtema. Det første tema er *endringsvilje*. Det andre tema jeg vil utforske er *fravær av klare resultater*. Det siste punktet i denne delen omhandler *hva de ansatte trenger for å håndtere endringene best mulig*. I avslutningskapitlet vil jeg oppsummere og trekke noen tråder i forhold til mulige implikasjoner for videre arbeid med endringsprosessen i TOBB.

### 5.1 Endringsvilje

Mine funn i del 4, viser en gjennomgående positiv oppfatning til endringsprosessen blant de ansatte i TOBB. Den generelt positive holdningen gjenspeiles i svarene fra alle de tre faggruppene som har blitt intervjuet, og er i tråd med resultatene fra TOBBs interne spørreundersøkelse. En av påstandene i TOBBs interne undersøkelsen var: «Jeg synes det er positivt at TOBB/forvaltningsavdelingen har igangsatt et endringsprosjekt for å forberede de ansatte på teknologiutvikling og endring». Scoren for de tre faggruppene som er inkludert i denne studien, ligger mellom 5,4 til 6,0 (på en skala fra 1 til 6), noe som må sies å være svært høyt. Flere av deltakerne uttrykker positiv nysgjerrighet, spenning og forventning til endringsprosessen.

#### 5.1.1 Positive opplevelse til prosessen

Som basis for en positiv endringsvilje, ligger en grunnleggende trygghet hos de ansatte. Et flertall av de ansatte uttrykker at de velger å stole på prosessen. Deltakerne opplever endringsprosessen hittil som positiv, samtidig som de ser det som en nødvendighet for å tilpasse seg endringer i markedet. Noen deltakere uttrykker at de ser frem imot endring med nysgjerrighet og spenning. Det å bruke god tid og starte endringsprosessen tidlig, oppfattes som positivt, og en deltaker uttrykker at hen oppfatter at det kan øke sjansen for at det blir en god løsning. Det kommer tydelig frem at det å bruke tid og få lov å reflektere og snakke åpent om endring, har påvirket deltakerne positivt.



Mange av funnene tyder på at TOBB har gjort mye rett i endringsprosessen så langt. Det å bruke god tid og starte endringsprosessen tidlig, har noen fellestrekk med tankegangen i teori U (Scharmer, 2011), hvor jeg oppfatter refleksjon og det å bruke god tid i startfasen, som et viktig parameter for å finne kilden til kreativitet og innovasjon. Scharmer (2011) beskriver hvordan vi kan stoppe og tenke automatisk ut fra hva vi allerede vet og tror, og i stedet jobbe oss gjennom flere faser mot nye ideer og løsninger. Åpenhet og tid til å reflektere over hva endringen betyr, blir trukket frem av flere deltakere som viktig for å bli mer positivt innstilt til endring. Enkelte deltakere trakk frem at de oppfattet endringsprosessen ukjent og utrygg i begynnelsen. Imidlertid sa de samme deltakerne at de hadde blitt mer åpen og positiv til endringsprosessen, etter hvert som de hørte mer om den og fikk tid til å fordøye budskapet. Målsettingen vil være å bevege seg fra enkelkretslæring til et dypere forandringsnivå, slik jeg har beskrevet i teoridelen. I sin enkleste form går enkelkretslæring direkte fra utfordring til løsning, uten å endre de grunnleggende forutsetningene. Går vi steget videre oppnår vi dobbeltkretslæring (Irgens, 2000), og kan jobbe videre i retning av et dypere og fremtidsrettede endringsnivå (Scharmer, 2011). Ved å bruke tid, kan man bevege seg nedover i U-en og klare å gå utover vanetenkning og skape en dialog med flere. Jeg ønsker i denne sammenheng å dra paralleller mellom MDI (Aasen et al., 2011) og teori U (Scharmer, 2011), fordi det i begge prosessene er sentralt å involvere flere, og enes om en felles vei videre. Her ser det ut til at TOBB har truffet med å formidle de planlagte endringene på en god måte, og fått med seg et flertall av medarbeidere på endringstankegangen.

### 5.1.2 Medvirkningsmuligheter

De fleste deltakerne uttrykker at de er generelt er positiv til endring, samtidig som flere uttrykker at muligheten til medvirkning i prosessen har vært bra så langt. Mine funn viser også at et flertall av deltakerne oppfatter medvirkning til å være en av de viktigste faktorene for å påvirke endringsviljen positivt. Alle faggruppene som er inkludert i studien, vektlegger medvirkning i endringsprosessen som helt sentralt for å skape et eierforhold til endringsplanene. Også TOBBs interne undersøkelser støtter opp under dette funnet, som jeg har vist til under del 4.1.2. I teorien om endringskynisme, fremhever Amundsen og Kongsvik

(2016) nettopp medvirkning som nøkkelen for å lykkes med omstilling. Den tematikken jeg har beskrevet i teorikapittelet knyttet til å tilrettelegge for endringsvilje og glede, vektlegger medvirkning som en nøkkelfaktor for å lykkes med endringsprosesser. I MDI er medvirkning selve grunnpilaren for å trekke med medarbeiderne i endring, for så å skape innovasjon og nytenkning i virksomhetene. Som tidligere nevnt, har det blitt gjennomført flere undersøkelser som viser til at MDI lønner seg. Virksomheter som har innført MDI, har forbedret sine arbeidsprosesser og produkter betraktelig, de oppnår lavere sykefravær og økt medarbeidertilfredshet, som til sammen har gitt en positiv effekt på bunnlinjen (Aasen et al., 2011).

Legges forholdene til rette med gode muligheter for medvirkning, vil det altså kunne bidra til at medarbeiderne beveger seg oppover i endringstrappen (Rangen & Øvstebø, 2013) som jeg beskriver på side 7. Gjennom MDI kan det oppfordres til at medarbeiderne kan komme med bidrag og nye forslag. Samhandling bør prege forholdet mellom ledere og medarbeidere (Aasen et al., 2011). Ut fra funnene i denne studien, ser det ut til at den enkeltes opplevelse av å få bidra og mulighet til å medvirke, har vært god så langt i prosessen.

I min studie er det flere som trekker frem at TOBB er på god vei når det gjelder å tenke nytt og videreutvikle prosesser og arbeidsoppgaver. Fra TOBBs interne undersøkelser kan alle tre faggruppene vise til høye resultater på følgende: «virksomhetens kultur for utvikling og innovasjon, samt muligheten for medvirkning», der resultatene ligger mellom 4,7 og 5,1.

## 5.2 Fravær av klare resultater

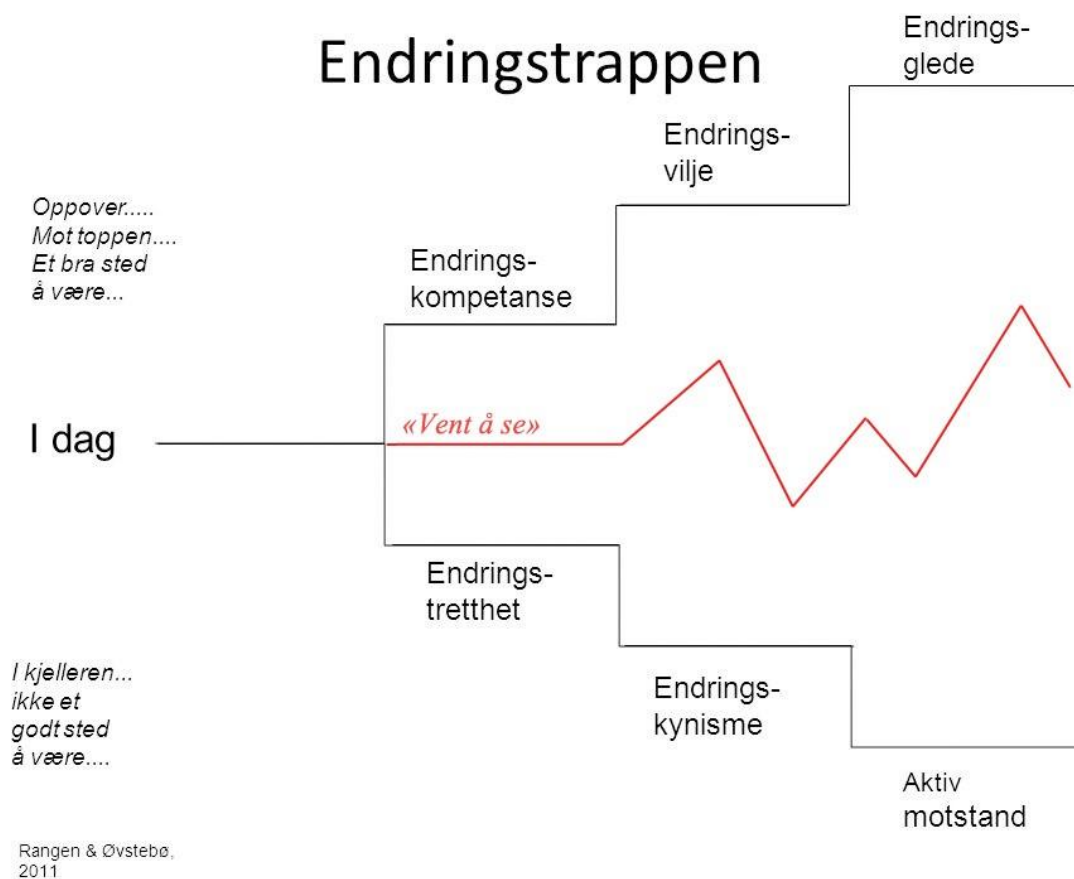
I første del av denne drøftingsdelen fikk den generelt positive holdning til endring hos medarbeidere, størst plass. Imidlertid viser mine funn at det er variasjoner i endringsopplevelsen, og spesielt utkrystalliserer det seg to elementer som kan tyde på en mer avventende holdning til endring. Disse to elementene har jeg i funndelen omtalt som «vent og se» holdning og «usikkert når det ikke er 100%». Sentralt i disse funnene, refereres det til medarbeidere som foretrekker «gamle måten» å gjøre arbeidsoppgavene på, mer enn å involvere seg noe særlig i «det nye».

Jeg har reflektert over meningsinnholdet i uttrykk som brukes av flere av deltakerne i forhold den positive spenningen og forventningene de har til endringsprosessen, mens de samtidig kjenner på en viss usikkerhet. Usikkerheten kommer mer til uttrykk når deltakerne snakker om hva endringen vil innebære for dem selv eller for deres faggruppe. Selv om deltakerne forstår nødvendigheten av endringen og generelt sett uttrykker at de er positiv, fremkommer det en viss usikkerhet hos flere, når det dreier seg om egne arbeidsoppgaver og hvordan deres egen rolle og stilling vil se ut i tiden som kommer. I tillegg nevner noen deltakere at dagens arbeidsoppgaver kjennes trygge og kjente ut, og at noe nytt kan utfordre både mestringsfølelsen og følelsen av kontroll.

### 5.2.1 «Vent å se» holdningen

Endringsprosesser er i virkeligheten langt mer kompleks enn det en enkel modell som endringstrappen skisserer (Rangen & Øvstebø, 2013). I endringstrappen, som ble beskrevet i teoridelen, så vi at en medarbeider eller en hel endringsprosess for den saks skyld, kunne ta to hovedretninger. Enten kunne man dynamisk bevege seg i retning av endringsglede (oppover i trappen) eller nedover i trappen mot aktiv motstand. I forhold til mine funn, har jeg tatt for meg et av elementene jeg savner i modellen, som er en «middelvei» for de medarbeiderne ikke passer inn hverken i oppadgående eller nedadgående kurs i trappen. Enten fordi de ikke har bestemt seg, er i tvil om hva egen holdning er, eller rett og slett er i en modus som jeg kaller «vente å se».

Jeg kan se for meg at en medarbeider som har en avventende holdning til endring, på sett og vis står ved et veiskille. Jeg har illustrert dette i figuren under, ved å skissere «vent å se» holdningen midt i endringstrappen. Det er usikkert hvilken retning endringsviljen til medarbeideren med en «vent å se» holdning vil bevege seg, noe som er forsøkt illustrert ved den røde linjen som går i sikk-sakk mønster.



**Figur 4, Endringstrappen av Unni Berget, fritt etter Rangen og Øvstebø (2013 s. 71)**

Særlig blant en av faggruppen PM, var en avventende «vent og se holdning» forholdsvis fremtredende. De deltakerne jeg intervjuet uttrykte at de ikke opplevde at noen oppgaver hadde blitt robotisert eller at det var særlig store endringer i det daglige på deres fagområde så langt. Som nevnt tidligere, handler dette trolig om at det kan være krevende å se for seg hvordan en forenkling eller automatisering skulle la seg gjøre. Det kan virke som om enkelte rett og slett ikke så for seg at de oppgavene de selv utførte, kunne la seg automatisere av en robot. Endringsprosjektet kan virke og gjelde mer for «resten av virksomheten», i alle fall i første omgang. Denne type holdning kan føre til at man mister et moment i forhold til å bidra inn i prosessen, og det kan oppleves som noen stemmer mangler. Det vil ligge potensiale her utfra MDI (Aasen et al., 2011) og teori U (Scharmer, 2011) at medarbeiderne med denne type avventende holdning, kan være forholdsvis lett påvirkelige i begge retninger når det kommer til endringsvilje, slik det er skissert i figuren ovenfor. Hvis det ikke foretas noe aktivt for å påvirke denne holdningen, verken fra de selv eller omgivelsene, vil virksomheten potensielt kunne gå glipp av positive ressurser. Det vil trolig bidra til en passiv holdning i forhold til

endringen, og kan da med forholdsvis stor sannsynlighet også føre til motstand mot endring. Dette er et moment som organisasjonen kan være oppmerksom på i tiden fremover.

### 5.2.2 Usikkert når det ikke er 100%

Ut fra deltakernes uttalelser, kan det tyde på at noen opplever manglende involvering når nye systemer skal implementeres, eller at det hadde vært en klar fordel å kunne påvirke tidligere i utviklingsprosessen. Det bemerkes av en deltaker at hen vanskelig kan ha stolthet knyttet til noe som ikke oppfattes å være ferdig, og det blir altfor dårlig tid i implementeringsfasen. Jeg vil igjen trekke frem MDI (Aasen et al., 2011), som kan brukes til å inkludere medarbeiderne aktivt og satse på medvirkning i innovasjon og implementeringsprosesser.

En mulighet kan være å utvikle en prototype, altså en slags første versjon til kunden. Løsningen eller produktet lanseres til kunden på et tidlig tidspunkt i utviklingen, og tilbakemeldingene fra kundene brukes for nyteknisk og innovasjonskraft, som er i samsvar med teori U (Scharmer, 2011). Det kan være en krevende balansegang i forhold til hvor raskt systemene skal lanseres ut til kundene, og utfra mine funn ser det ut til at medarbeiderne har ulik mening om når systemene er godt nok testet ut og kan tas i bruk. Noen deltakere uttrykte at lojaliteten mot kunden gjorde at de var usikker på om funksjonaliteten var god nok for at systemene kan implementeres til kunden. Det å lære seg å stå i usikkerhet, kan være et moment å ha med seg her, både for ledere og medarbeider. TOBB kan med fordel jobbe for å bygge en litt annen holdning hos medarbeidergruppen, for at de skal bli i stand til å godta at løsningene i utviklingsprosesser ikke er 100%, og arbeide sammen om å utvikle en forståelse for viktigheten av prototyping og tilbakemelding for videreutvikling av systemene. Når det leveres en første versjon ut til kunde, som absolutt ikke er 100% utviklet, vil hyppige tilbakemeldinger fra kundene være avgjørende for det videre arbeidet. På et vis står medarbeiderne midt i en loop, hvor de skal løse konkrete oppgaver i sin arbeidshverdag, og samtidig skal de kunne stå inne for løsningene ovenfor kundene. Dette blir en slags dobbeltloop, når det er snakk om å påvirke nye løsninger både for egen del og i forhold til kunden. Her kan man vurdere å bruke kundeundersøkelser mer aktivt, eller invitere kunden tettere inn i prosessene en jobber med. Dette er i tråd med Scharmer (2011) oppfordring til å åpne både hjerte og viljen for økt innovasjonsevne. Også MDI- prosesser (Aasen et al., 2011)

med både interne aktører i tillegg til eksempelvis kunder, kan bidra til økt innovasjonsevne og nye momenter for videre utvikling.

Når virksomheten blir gjort oppmerksomhet på at potensielt flere kan involveres, kan kriteriene for forandring som jeg har skrevet om i del 2.4. benyttes. Den videre utviklingsprosessen vil potensielt forbedres om det settes fokus på eksempelvis spørsmål om «pseudomedvirkning» fra tabell 1, som lyder: «praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet, som oppfattes som reell». Min erfaring tilsier at virksomheter kan forbedre sine resultater innenfor en eller flere spesifikke områder, bare ved å sette utfordringen på dagsorden og sette fokus på en eller flere spesifikke elementer når det jobbes med utviklingsprosesser.

### 5.3 Hva trenger de ansatte for å håndtere endringene best mulig?

Generelt i mine funn, har tre elementer utkrystallisert seg som særlig betydningsfulle når det kommer til å håndtere en endringsprosess best mulig i tiden som kommer. De tre elementene er trygghet, anerkjennelse og samarbeid.

Det første elementet som medarbeiderne vektlegger for god mestring av endringsprosessen er *trygghet*. Deltakernes uttalelser bærer preg av at de generelt sett føler trygghet for fremtiden. Det kan tyde på at medarbeiderne har tro på at TOBB skal klare seg bra i en fremtidig konkurranse, og at arbeidsplassene skal bestå. En deltaker sier at det er uttalt fra ledelsen hold, at jobbene står trygt forankret, og at hen velger å stole på det. Samtidig påpekes det av en annen deltaker at digitalisering og forenkling er viktig, men at ikke alt kan skje gjennom datamaskinen. Jeg forstår denne uttalelsen slik at medarbeideren kan kjenne på at digitalisering har fått litt for mye fokus på bekostning av ansatte. Imidlertid kan troen på at det er bruk for ens arbeidskraft fremover, være viktig for å skape trygghet for fremtiden. For at medarbeiderne fortsatt skal føle trygghet, blir informasjon, åpenhet og ærlighet om prosessen, trukket frem som viktige forutsetninger, noe som også er i tråd med det som fremkom i TOBBs interne undersøkelse. En deltaker trekker frem at hen er godt fornøyd med den informasjonen som har kommet fra prosjektet så langt. Dersom TOBB ønsker at

virksomheten skal fortsette å utvikle seg og ønsker et stekt fokus på medvirkning for medarbeiderne, må trygghet vies oppmerksomhet. Dette kan være lett å tenke at medarbeiderne føler trygghet i dag, og det vil de fortsette å gjøre. TOBB går imidlertid en tid i møte hvor endringene vil bli mer synlig i manges arbeidshverdag. Det vil bli mer klart hvilke arbeidsoppgaver software-roboten overtar, eller hva som på annet vis vil endre arbeidsoppgavene betraktelig. Dette vil ha innvirkning på hvem som gjør hva, som igjen vil påvirke TOBBs struktur og organisering. For å få til en god inkludering av medarbeiderne også fremover, er det viktig å skape et godt klima for deling av kunnskap og idéer. Dette forutsetter at folk føler trygghet i arbeidsmiljøet. Trygghet er en av de ni kulturelle kjennetegnene i MDI (Aasen et al., 2011), som bør vises oppmerksomhet og fremmes i en organisasjon som ønsker å bedre sin evne til medarbeiderdrevet innovasjon. Hvis TOBB ønsker å sette enda større fokus på at ledelse og ansatte kan samarbeide for å styrke innovasjonsevnen, kan virksomheten oppnå gevinster ved å innføre eller hente inspirasjon fra MDI (Aasen et al., 2011). Når prosessene ikke går helt på skinner i en virksomhet, bli trygghet i forhold til å støtte hverandre og ikke gi opp, viktigere enn noen gang.

*Å se og høre de ansatte* er det andre elementet som trekkes frem som en vesentlig mestringsfaktor. Det innebærer også å anerkjenne ulikhetene til den enkelte medarbeider, som oppleves som en viktig suksessfaktor i tiden som kommer. Mine funn viser at lederne har en viktig oppgave i å finne en god kommunikasjonsmetode med sine ansatte fremover. Det nevnes også at lederne må fortsette å høre på ansatte, og la de få være med i endringene. Dette er elementer som fremheves både ved MDI (Aasen et al., 2011), Scharmer (2011) og Spurkeland (2014). Jeg har tidligere satt fokus på den loopen medarbeiderne står i, når de eksempelvis står ovenfor en ny arbeidsoppgave eller teknologisk løsning. De skal både sørge for at oppgaven løses på en god måte i deres egen arbeidshverdag, samtidig som de skal kunne presentere og stå inne for løsningen, ovenfor kunden. Dette krever fleksibilitet og evne til å takle å stå i usikkerhet i perioder. Den jobben som rådgivere utfører ut mot kundene, kan ikke detaljstyres av ledere. Da er motiverte ansatte som får anerkjennelse for den jobben de gjør, et virkemiddel som gjør at den enkelte ansatte vil føle bedre mestring og gjøre en bedre jobb.

Det tredje elementet som oppfattes som viktig, er *samarbeid*. Det som slår meg når jeg har hørt opptak og lest materiellet, er at bedre samarbeid ofte var det første som ble uttalt fra et flertall av deltakerne, da de ble spurt om hva som var det viktigste å fokus på fremover. Samarbeid oppfattes som en forutsetning for å håndtere endringsprosessen på en god måte. Medarbeiderne uttrykker at et tett samarbeid mellom leder og medarbeider og medarbeiderne på tvers av avdelinger, er helt vesentlig for at endringsprosessen skal bli vellykket. I tillegg er det viktig for at de ansatte skal håndtere endringsprosessen best mulig, og samtidig ivareta kundene.

Fra både intervjuene og TOBBs interne undersøkelse fremstår det som ganske klart at de ansatte mener at det de har aller mest behov for i tiden som kommer, er at deres trygghet, anerkjennelse og samarbeid blir godt ivaretatt.

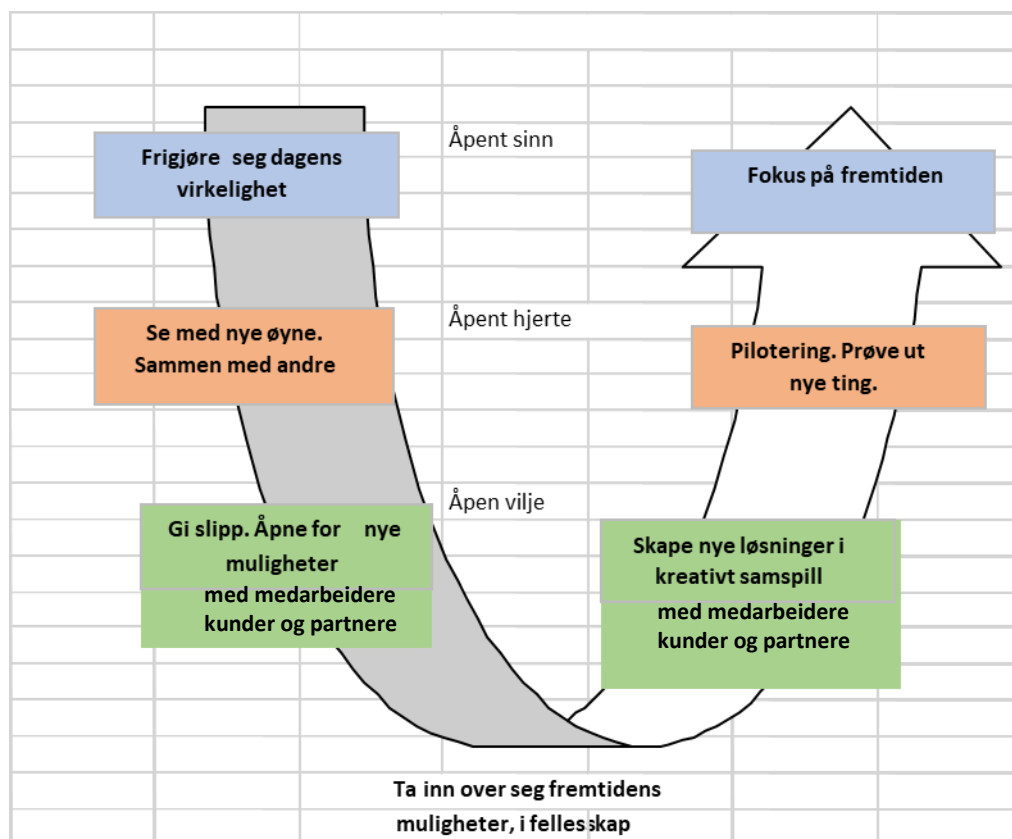
#### 5.4 Samarbeid og fremtidspotensiale

Selv om det generelle inntrykket er at TOBB er forholdsvis god til å tenke nytt, bemerker en deltaker at hen håper at det *gjøres nok*. Dette kan bety at det ligger en bekymring knyttet til om TOBB makter å henge godt nok med, i forhold til de man kan sammenligne seg med. Det kan ligge et potensiale for TOBB i å lytte til fremtidens muligheter, for å sikre at det *gjøres nok*. I teori U er utvikling av innovasjonsevnen sentralt, og Scharmer (2011) mener at gjennom teori U sine seks steg, kan vi bli i stand til å 'flytte' vår oppmerksomhet mot en ny posisjon, og bli i stand til å tenke og handle på en ny måte. MDI (Aasen et al., 2011) kan også bidra til at TOBB blir enda mer innovativ, ved at de medarbeidere som sitter nærmest de operative prosessene i en virksomhet, får bidra aktivt til nye ideer og løsninger. En deltaker bemerker at det ikke har vært så mye snakk om endring i deres gruppe, og at de tror at årsaken er at det ikke har vært så mye å informere om. Dette kan tyde på at TOBB har mer å hente på at flere medarbeidere øker sin forståelse av helheten i virksomheten og ikke kun begrense sin oppfatning til den jobben man selv utfører.

Jeg har videreutviklet teori U-modellen med en mer praktisk vinkling, inspirert av husbankens metodikk i forbindelse med bolig for vanskeligstilte (<https://husbanken.no>). Jeg mener denne



modellen kan være verd å vurdere for TOBB for å få til endring på et dypere plan, og få tilgang til en større innovasjon i prosessen. Modellen er skissert her:



Figur 5: Unni Bergets teori U, fritt etter Scharmer (2011, s. 37)

Her kan TOBB finne ut hvilke bidragsytere som kan ha potensielle bidrag inn i prosessen, og om man skal ha noen til å fasilitere prosessen. Kanskje kan også gamle og nye kunder, konsulenter eller andre, være verdt å vurdere? Prosessen starter øverst til venstre, ved at man blir enig om å *frigjøre seg fra dagens virkelighet*. Det handler det om å få snakke åpent om dagens situasjon, og samtidig vurdere hvilket gammelt tankegods som blokkerer for nye spørsmål og nye svar. Parallelt kan ansatte, ledere og andre involverte, jobbe for å utfordre det etablerte og i stedet jobbe i retning av det andre steget i modellen, som er å *se med nye øyne*. Evnen til å åpne opp for andres innspill og seg selv, er viktige hjelpemidler i denne prosessen. Deretter kan en starte arbeidet med å finne nye begreper og skape nye bilder av fremtiden. Ved å inkludere en rikt sammensatt gruppe inn i endringsprosessen, kan TOBB utvide sitt tankemønster og øke innovasjonsevnen. Altså jobbe med det tredje trinnet i modellen, som er *åpne for nye muligheter*. Fra mine funn, virker de ansatte å se behov for å

samarbeide på tvers av avdelinger, og kanskje kan kundene i tillegg inviteres inn i en workshop og si noe om sitt behov og ønsker for veien videre. En jobber da på det fjerde trinnet, *skape nye løsninger i kreativt samspill*. Når nye løsninger og kundebehov kommer i søkelyset, vil også hvordan den interne organisasjonen i fremtiden kan skrues sammen, tre klarere frem i lyset. Det å være åpen og lytte til andre, også de som står litt på siden i det daglige, vil kunne gi nye idéer som går utover det ansatte i TOBB kommer opp med. Her er det bare kreativiteten som kan sette en stopper for hvilke nye produkter eller tekniske løsninger som kan være ønskelig. I dette kan det ligge alt fra produkter som kundene har ønsker om når de kjøper en ny bolig, som eksempelvis felles bil-leie og mulighet for vask, til at de ansvarlige styremedlemmene ønsker seg flere muligheter og bedre funksjonalitet i styreportalen. Tidligere i denne oppgaven, har jeg nevnt at teknologiske løsninger som utvikles for TOBB, på langt nær er ferdigutviklet, men mer å regne for en pilot, som så kan testes ute hos brukerne. Vi er da på det femte trinnet i figuren, *pilotering og prøve ut nye ting*. Dette gjøres for å få til et raskere utviklingsløp, og gjennom hyppige tilbakemeldinger om forbedringer, både direkte fra brukeren og de ansatte underveis. I prosessen som gjennomføres her, kan en bli enig med noen pilotbrukere om at de skal komme med løpende tilbakemelding om hvordan de synes et produkt fungerer, slik at dette kan bli tilpasset og utviklet fortløpende etter kundenes ønsker. I den sjette og siste fasen, kan *fokus på fremtid* komme i fokus. Klarer beslutningstakerne å manøvrere seg gjennom de seks steg i denne modellen, kan det gi dem en nærmest ubegrenset kilde til idè-utveksling som grunnlag for innovasjon, og få adgang til det som befinner seg på et dypere plan i endringsprosessen (Scharmer, 2011).

En prosess som denne, kan bringe fram nye tanker og ideer og andre løsninger enn dem en organisasjon kan sitte fast i. Når gamle forestillinger om hva man skal tilby og hvordan man skal møte kunden blir utfordret, gis det mulighet for å skape nye bilder og begreper. Nye løsninger kan utvikles og kan også bidra til å knytte TOBB nærmere kundene og deres fremtidsbehov.

## 6. Avslutning

Jeg nevnte i innledningen til denne oppgaven, at jeg ønsket å se nærmere på endringsprosesser generelt, og hvordan det står til med endringsprosessen som pågår i egen organisasjon. I dette avslutningskapittelet ønsker jeg å ta et fugleperspektiv på den studien jeg har gjennomført, og hva kan TOBB og andre virksomheter i lignende situasjoner, kan lære av disse funnene.

Mine funn, viser at det generelt er god endringsvilje i TOBB. Den gjennomgående tonen blant et flertall av de ansatte er at de har stor forståelse for at endringsprosjektet er igangsatt, og at de er positiv til det. Det trekkes frem blant flere, at det har vært gode muligheter for medvirkning så langt i prosessen. Medarbeiderne oppfatter at de er trygge på fremtiden, som oppleves som en av de vesentlige områdene for at de ansatte skal håndtere endringsprosessen best mulig. Trygghet skapes ved å føle at man er involvert og får informasjon om det som skjer. Andre ting som trekkes fram av deltakerne, er at de ønsker at lederne evner å se, høre og anerkjenne den enkelte medarbeider. I tillegg trekkes godt samarbeid frem, som en forutsetning for å håndtere endringsprosessen på en god måte.

Endringsprosesser fører i en del tilfeller med seg motstand mot endring, som også er beskrevet tidligere i denne oppgaven. Jeg opplever ikke at motstand mot endring er fremtredende i min studie, men elementer av dette fremkommer og er drøftet i oppgaven. Disse elementene er et tidlig stadiet av holdningene: «vent å se» og «usikkert når det ikke er 100%». Dette er elementer som organisasjonen kan være oppmerksom på fremover.

TOBB har et potensiale i å involvere avdelingen på tvers, og utover selve organisasjonen, gjennom å inkludere kunder og andre samarbeidspartnere. Det kan gi verdifull tilbakemelding inn i prosessene, og bidra til å utvikle løsninger i tråd med kundenes behov nå og fremover.

### 6.1. Kritikk til studien

Det har i perioder vært krevende å skille rollen som mellomleder og rollen som forsker. En forsker bør så langt det er mulig, stille med et åpent sinn og ta på seg forskerbrillene (Jacobsen, 2015), I en kvalitativ studie, slik som jeg har foretatt i egen organisasjon, er det

krevende å være objektiv. Studien vil bære preg av at det er jeg som har gjennomført dette studie, men jeg håper allikevel at min studie kan komme til nytte på en slik måte at den bidrar til ny kunnskap og idèer for videre arbeid i endringsprosessen i TOBB, og likeledes være relevant og bidra i lignende prosesser og organisasjoner.

## 6.2. Videre studier

Endring og teknologiutvikling i organisasjoner er rikelig omtalt i litteraturen, i tillegg til at det er høyaktuelt for nær sagt alle virksomheter som har et bevisst ønske om å være konkurransedyktig i morgendagens marked. Alle virksomheter er unike, og studier i andre organisasjoner, vil avdekke andre resultater enn det jeg har kommet frem til med hensyn til endringsvilje. I likhet med funnene i min studie, oppfatter jeg også at andre studier nesten alltid vil vise en ulikhet i endringsvilje mellom medarbeidere, og at den varierer avhengig av hvilket tema det er snakk om.

Jeg synes det kunne vært interessant å sett nærmere på hvordan selve omorganiseringen kunne vært strukturert og lagt opp i TOBB, og kommet med noen implikasjoner om mulige veier videre. Innenfor rammen av denne oppgaven, har jeg måttet begrense meg til å bruke noen aktuelle elementer som TOBB kan benytte for å få til en innovativ prosess fremover.

Det hadde også vært interessant og undersøkt hvordan endringsviljen til deltakerne når det har gått noe tid, og endringsprosjektet har blitt mer synlig for flere.

I innledningen til denne oppgaven, referer jeg til Krokan (2015) som uttaler at teknologien endrer etter hvert hele samfunnet vi lever i, og for å vokse må virksomhetene skjønne hva som skal til for å skape digitale tjenester. De virksomheter som ikke klarer å tilpasse seg, vil etter hvert bli borte. En av deltakerne i mine intervjuer, mener at TOBB har god sjans til å lykkes med en god løsning, fordi virksomheten startet prosessen såpass tidlig, slik at TOBB får god tid til å planlegge og åpne opp for alle muligheter. Jeg håper og tror at TOBB vil ha denne evnen til å tilpasse seg, og håper at denne studien kan være et lite bidrag som TOBB kan ta med seg på veien videre. Jeg oppfatter at det fortsatt finnes potensiale for TOBB å inkludere både interne og eksterne aktører i prosessene fremover, som kan bidra til å øke innovasjonsevnen ytterligere.

## 7. Litteraturliste

- Aasen, T.M., Amundsen O., Gressgård L.J. og Hansen K. (2012): *Medarbeidere som innovatører*, LO-Aktuelt nr. 2/2012
- Amundsen, O. og Kongsvik T. (2016): *Endringskynisme*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag
- Braun, V., Clarke V. and N. Rance (2014): *The Counselling & Psychotherapy Research Handbook*. London. Sage Publications Ltd.
- Darsø, L. (2011): *Innovasjonspædagogik*. Frederiksberg DK. Samfundslitteratur
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Oslo. Fagbokforlaget
- Irgens E. (2000): *Den dynamiske organisasjon*. Oslo. Abstrakt forlag
- Jacobsen, D. I. (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo. Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D.I. (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen Fagbokforlaget
- Jakobsen og Thorsvik (2015): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Tuft P.A. og Kristoffersen L.: (2016): *Introduksjon til vitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag
- Krokan, A. (2015): *Det friksjonsfrie samfunn*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk.
- Kvale S. og Brinkmann S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag
- Kvalsund, R. (2005). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Bergen Fagbokforlaget
- Manger, T og Wormnes B. (2015): *Motivasjon og mestring*. Bergen. Fagbokforlaget
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G (2011): *Endringskapasitet*. Bergen. Fagbokforlaget.
- NOU 2015:1 «Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd»
- NOU 2016:3 «Ved et vendepunkt - fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi»
- Nyeng, F. (2014): *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt forlag

Rangen C. og Øvstebø E. (2013), Endringstrappen.

[https://www.slideshare.net/Peanuts\\_Stavanger/peanuts-sr-bankbrilliant-collaborationferdig](https://www.slideshare.net/Peanuts_Stavanger/peanuts-sr-bankbrilliant-collaborationferdig)

Scharmer, O. (2011): *Teori U*. Oslo. Antropos

Scott, C.D. og Jaffe, D.T. (1988). "*Survive and thrive in times of change*", Training and Development Journal

Smith, M. (2003). *Research methods in accounting*. London: Sage Publications Ltd.

Spurkeland, J. (2014): *Relasjonsledelse*. Oslo. Universitetsforlaget

Strauss A. og Corbin J. (2015): *Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage Publications Ltd

Tjora, A. (2012): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo. Gyldendal akademisk

Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations*. London. Pearson.

#### **Internettkilder:**

<https://www.azets.no/blogg/fremtiden-for-regnskapsbransjen/>

<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/technology/articles/hva-er-rpa-.html>

<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/hva-er-innovasjon>

<https://husbanken.no/boligsosialt-arbeid/u-sving-fra-vanskeligstilt-til-ressurssterk/>

[https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018/KAPITTEL\\_7-10-3#KAPITTEL\\_7-10-3](https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018/KAPITTEL_7-10-3#KAPITTEL_7-10-3)

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>

<https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/automatisert-men-ikke-borte/>

[www.snl.no/ledelse](http://www.snl.no/ledelse)

<http://tobb.no/>

## 8. Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Vedlegg 2: Samtykke til deltakelse i studien

Vedlegg 3: Søknad til NSD Norsk Senter for Forskningsdata

Vedlegg 4: Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Vedlegg 5: Intervjuguide - fokusgruppeintervju

## Vedlegg 1

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## Tema: «Ansattes opplevelse av teknologiendring»

### Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er finne ut mer hvordan ansatte i TOBB opplever de endringene som er planlagt innenfor nye teknologiske løsninger i vår virksomhet.

Studien skal inngå som en del av en master ved NTNU videre, spesialiseringen i relasjonsledelse. Både jeg som gjennomfører studie, og deltakere i studien, er ansatt i boligbyggelaget TOBB.

I masteroppgaven vil det brukes fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode, hvor det tas sikte på å gjennomføre to 3 gruppevis med 3-4 deltakere i hvert intervju.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil bli tatt opp på opptaker, og vil bli transkribert og analysert.

Resultatet fra intervjuet blir anonymisert. Imidlertid vil enkelte indikatorer indirekte kunne identifisere deltakere i intervjuet. Deltakerne skal få godkjenne det endelige skriftlige materiale før det publiseres.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Kun undertegnede og veileder vil ha tilgang til personopplysningene som samles inn i fokusgruppeintervjuet. Jeg kommer til å anonymisere personopplysningene når dataene blir presentert i oppgaven. Lydopptaket blir slettet etter at oppgaven er levert, og navneliste/koblingsnøkkel vil lagres adskilt fra øvrige data.



Jeg skal tilstrebe å presentere informasjonen fra intervjuet, på et vis så det ikke kan gjenkjennes i etterkant.

Fokusgruppeintervjuene planlegges gjennomført i februar/mars 2018.

Masteroppgaven skal ferdigstilles til september 2018.

### **Frivillig deltakelse**

Det vil være frivillig å delta i studien. Dersom noen trekker seg, vil alle opplysninger bli anonymisert.

Hvis noen har spørsmål til studien, ta kontakt med Unni Berget, mobilnummer: 977 32 695. Veileder er Camilla Fikse, telefon: 73590470

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

## Vedlegg 2

### Samtykke til deltakelse i studien

Aktuelle deltakere vil bli forespurt, og står fritt til å la være å stille til intervju eller trekke seg underveis. Jeg ønsker at de som har blitt trukket ut, og sier seg villig til å stille i intervju, signerer på denne avtalen:

Trondheim, februar 2018

Unni Berget

Jeg er villig til å stille i fokusgruppeintervju:

---

Sign

### Vedlegg 3



Trondheim, 08.11.17

NSD Norsk Senter for Forskningsdata  
Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen Norway

#### Dokumentasjon vedrørende undersøkelse i forbindelse med masteroppgave

Boligbyggelaget TOBB er innforstått med og har akseptert at Unni Berget gjennomfører undersøkelse i organisasjonen i forbindelse med masteroppgave.

Det vil først bli sendt ut spørreskjema til de ansatte i forvaltningsavdelingen i TOBB for å få et generelt inntrykk av ansattes opplevelse av endring. Denne spørreundersøkelsen vil kun være et grunnlag i forkant av selve masteroppgaven. Spørreundersøkelsen som sendes ut, har også et annet viktig formål. Undersøkelsen anses som verdifull som en ordinær kartlegging internt i organisasjon for å få mer kunnskap om endringsvilje knyttet til teknologi. Analysen vil kunne gi virksomheten verdifull kunnskap om hva som er viktig i tiden som kommer.

Spørreskjema (foranalysen) vil kunne kartlegge om det er noen gruppevis ulikheter som er det er verd å sjekke ut nærmere, eksempelvis knyttet til hvilket fagområde ansatte jobber. Det vil bli undersøkt nærmere ved å gjennomføre to gruppevise fokusintervjuer. Det er disse fokusintervjuene som skal være studiet som analyseres i masteroppgaven. Spørreundersøkelsen er tenkt gjennomført i november 2017. Gruppeintervjuene er planlagt gjennomført i januar 2018.

Boligbyggelaget TOBB

Jomar Skov Jenssen

Forvaltningsleder

## Vedlegg 4



Camilla Fikse

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 23.11.2017  
ref:

Vår ref: 57059 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres

### **Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31**

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 10.11.2017 for prosjektet:

<i>57059</i>	<i>Ansattes opplevelse av teknologiendring</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Camilla Fikse</i>
<i>Student</i>	<i>Unni Berget</i>

#### **Vurdering**

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

#### **Vilkår for vår anbefaling**

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

**Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS    Harald Hårfagres gate 29    Tel: +47-55 58 21 17    [nsd@nsd.no](mailto:nsd@nsd.no)    Org.nr. 985 321 884  
NSD – Norwegian Centre for Research Data    NO-5007 Bergen, NORWAY    Faks: +47-55 58 96 50    [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

Ved prosjektslutt 30.09.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / [Lasse.Raa@nsd.no](mailto:Lasse.Raa@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Unni Berget, [unni.berget@hotmail.com](mailto:unni.berget@hotmail.com)

---

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjek  
tnr:  
57059

**INFORMASJON OG SAMTYKKE**

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er hovedsakelig godt utformet. Det må imidlertid komme klarere frem at personopplysninger vil slettes eller anonymiseres innen prosjektslutt (30.09.2018).

**PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER**

Det oppgis i meldeskjema at det vil bli publisert indirekte identifiserende personopplysninger. Ettersom det oppgis det motsatte i informasjonsskrivet, legger personvernombudet til grunn at publiseringen vil være anonym.

**DATASIKKERHET**

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat datamaskin, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

**PROSJEKTSLUTT**

Forventet prosjektslutt er 30.09.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

## Vedlegg 5

### Intervjuguide – fokusgruppeintervju – Unni Berget

#### 1. Informasjon/involvering/samhandling

- Hvordan har dere opplevd informasjon og gjennomføring knyttet til endringsprosjektet så langt?
- Kan dere fortell litt om hvorvidt du/dere opplever å ha vært involvert i endringsprosessen?
- Hvordan kan vi/organisasjonen ta grep for å legge til rette for best mulig samhandling og involvering fremover?

#### 2. Åpenhet

- Hvordan oppfatter du åpenheten i TOBB knyttet til dette endringsprosjektet?
- Hvilke elementer knyttet til åpenhet synes du er viktigst at blir ivaretatt?

#### 3. Bekymring/jobbtrygghet/trygghet

- I hvor stor grad opplever dere at det er bekymring eller uro knyttet til endringene som nå skjer?
- Kan dere si hva jobbtrygghet er for dere?
- Hvordan mener dere at jobbtryggheten kan ivaretas på best mulig måte i tiden som kommer?

#### 4. Riktig tempo på endringene

- Har dere noe tanker om tidsaspektet på å gjennomføre endringene?

#### 5. Kultur

- Hvordan opplever dere at endringsprosjektet påvirker de omgangstonen blant dere?
- Hvis du skulle endre en ting i TOBB for å gjøre den til et bedre sted å jobbe i tiden som kommer, hva ville det være?
- Hva er det ved TOBB som gjør virksomheten til et godt sted å jobbe ?
- Kan dere si litt hvor viktig dere mener at er å ivareta og satse på de ansatte, i tiden vi går inn i?

#### 6. Nytenkning/innovasjon

- Hvordan opplever dere at nytenkning og videreutvikling skjer i vår organisasjon?
- Det kommer frem i TOBB interne undersøkelser at det er ønskelig å skape arenaer for at medarbeidere, tillitsvalgte og ledere kan møtes. Og eksempelvis jobbe mer innovativt og nytenkende. Hva tror du en slik arena kan være?

#### 7. Jobbe annerledes (god arbeidsplass, effektiv arbeidsplass)

- Hva er deres oppfatning av en effektiv og bra arbeidsplass?



- Hva er det viktigste som kan gjøres i TOBB for å få til en god arbeidsplass?
- Hvordan skal vi klare å kombinere det å inneha og utvikle en god arbeidsplass samtidig som den oppleves som effektiv?
- I hvor stor grad tror du at de forestående endringene vil gjøre at vi jobber annerledes om f.eks. 3 år?
  - Hvordan tror du vi jobber annerledes? Kom med eksempler.

#### 8. Gi ansatte muligheter

- Et annet viktig moment som kom frem i den først undersøkelsen, var betydningen av å gi de ansatte muligheter i tiden som kommer.
  - Har dere tanker om hvilke muligheter som kan tilbys ansatte i tiden som kommer?
  - Har dere noen ideer om hvilken type kompetanse TOBB vil ha økt behov for fremover (som er annerledes enn i dag)?

#### 9. Konkurransesituasjon

- Kan dere si litt om hvilke eksterne påvirkningsfaktorer mener dere er mest betydningsfulle for den endringen vi nå gjennomfører?
- Hva tenker dere TOBB som virksomhet kan gjøre for å best mulig tilpasse oss denne konkurransesituasjon?

#### 10. Fremtid

- Fortell med egne ord om hvor du tror TOBB er i forhold til teknologi i et 2-3 års perspektiv?
- Hvis du skal trekke frem et (avgjørende) område som kan forbedres, som ville gitt deg en mer positiv oppfatning av endringsprosjektet– hva skulle det være?

#### Oppsummering/avslutning

- Av alt vi har diskutert, hva er viktigst for deg/dere?
- Er det andre tema vi burde ha snakket om?