

Sammendrag

I løpet av denne oppgaven har vi valgt en virksomhet i offentlig sektor hvor vi utforsket holdninger og prosesser rundt endring og endringsledelse. Som utgangspunkt for undersøkelsen valgte vi økonomitjenesten, et internt støtteapparat for Trondheim kommune. Vi brukte en kvalitativ tilnærming i form av intervjuer for å samle inn empirien nødvendig for å belyse omgivelsene til kandidatene og for å analysere dette opp mot endringsledelseslitteraturen.

Fire intervjudeltakere var spurt om en bred rekke spørsmål relatert til deres oppfatninger rundt endringsledelse generelt, tilrettelegging for kommunikasjon, grad av deltakelse, motivasjon, vaner og motstand. Det brede nettet gjorde at vi kunne i størst mulig grad fange oppfatningene til de ansatte, og danne et så helhetlig bilde av omgivelsene deres som mulig, gitt avgrensningen til oppgaven.

Vi argumenterer for at ansatte ved økonomitjenesten opplever endring og endringsledelse som å ha en stor nytteverdi, og videre opplever de virksomheten som sterkt tilrettelagt for omstilling av ansatte. Det er blitt mulig gjort for endringer via virkemidler for kommunikasjon, ledelse som er opptatt av endring, og en mangel på silo-basert organisering. Dette til tross for opplevde mangler ved strukturer og forpliktelse ved mindre prosjekter, som gjenspeiles i motivasjonen ansatte opplever for endringen.

Dette studiet argumenterer for hvordan ansatte forholder seg til endringsprosjekter hvor ledelsen viser forpliktelse og synlighet, oppleves i kontrast med prosjekter som er nedprioritert og mangler dypere forpliktelse. Utforskningen viser imidlertid at oppslutning for både endring og evnen til å inkludere ansatte gjennom endringsprosessen forblir positiv. Studiet gir antydning til at mangler fra ledelse på et område kan bli mitigert hvis den overordnede organisasjonskulturen og relevante prosesser er tilstrekkelig tilrettelagt for endring. Gitt omfanget på studiet er vi forsiktige med å gjøre generaliseringer forbi de undersøkte omgivelsene, og oppfordrer til videre forskning.

Abstract

Our assignment presents a qualitative study of a public organization where we explored the attitudes, processes and perceptions relating to change and change management. We chose for our study Økonomitjenesten, an internally oriented service unit operating as part of the municipality of Trondheim, tasked with providing economic support, solutions and tools to the other service units within the municipality. We used a qualitative approach in the form of interviews in order to gather the data necessary to examine the environment of our candidates, and to analyze the data as it pertains to change management literature.

Four participants were asked a broad range of questions relating to their perceptions of change management, communication, degree of participation, motivation, habits and resistance. This broad set of questions allowed us to establish the experiences of the employees, and to create as holistic a view of their environment as the scope of our study permits.

We argue that the employees of Økonomitjenesten perceive change and change management to possess great benefits, and further relate how the organization accommodates its employees through change processes well. This is realized through what is understood as few barriers for communication, management that values change, and a lack of organizational silos. This is despite of a perceived lack of structures for change and commitment from management in relation to smaller projects, which is reflected in the motivation of the employees.

This study observes further that the way employees relate to changes where leaders display commitment and visibility stand in contrast to projects that are shown be prioritized to a lesser degree, and lack further commitment from leadership. The research does however show that support among employees for both change and the organizations perceived capacity to accommodate employees through change remains positive, despite acknowledging shortcomings. The research suggests that shortcomings from change management in one area may potentially be mitigated if the organizational culture and processes are adequately suited to encourage change. Though we are cautious in making any generalizations beyond the research environment given the limited scope of this study. We instead encourage more research on the topic.

Innhold

Innhold	iii
1 Introduksjon	1
1.1 Tema og bakgrunn	2
1.2 Forskningsspørsmål	3
2. Presentasjon av casevirksomhet	3
2.1 Trondheim kommune	3
2.2 Eksterne faktorer	4
2.3 Digital kompetanse i kommunesektoren	4
2.4 Temaplan for teknologi og modernisering	8
2.5 Økonomitjenesten	9
2.5.1 Visjon og mål	9
2.5.2 Tjenester og hovedoppgaver	9
2.5.4 Oppbygging	9
3 Teori	10
3.1 Endring	10
3.1.1 Endringsperspektiv	11
3.2 Endringsledelse	12
3.2.1 Kritiske suksessfaktorer	13
3.3 Kommunikasjon	17
3.4 Opplæring	18
3.5 Motstand	18
4 Metode	19
4.1 Valg av forskningsstrategi	20
4.2 Kvalitativ forskningsstrategi	21
4.3 Utforming av intervjuguide	22
4.4 Intervjuobjekter	23
4.5 Innsamling av data	23
4.6 Databehandling	24
4.6.1 Koder	24
4.7 Etikk og personvern	24
4.8 Metodekvalitet	25

4.8.1 Pålitelighet	25
4.8.2 Gyldighet	26
4.8.3 Overførbarhet	26
4.8.4 Tolkbarhet	27
4.8.5 Refleksivitet og bias	27
5 Analyse og diskusjon	28
5.1 Hvordan oppfatter ansatte ved økonomitjenesten endringsarbeid?	28
5.1.1 Delt visjon og koalisjoner	28
5.1.2 Motivasjon for endring	29
5.1.3 Forpliktelse fra ledelsen	30
5.1.4 Barrierer for endring	31
5.1.5 Forankring	33
5.2 Kommunikasjon i praksis	33
5.3 Opplæring i tjenesten	34
5.4 Motstand eller endringsvilje	35
6 Avslutning	37
7 Litteraturliste	38

Figurer:

1. Vanskeligheter i offentlig sektor ved rekruttering av IKT-spesialister	s. 11
2. Søylediagram 1: Rekruttering av IKT vanskeligheter – mer enn 50,000	s. 12
3. Søylediagram 2: Rekruttering av IKT vanskeligheter - gjennomsnitt	s. 13
4. De åtte akseleratorene	s. 25
5. Model for forskningsprosess	s.28

1 Introduksjon

Digital transformasjon har blitt i større grad en uunngåelig problemstilling for både privat og offentlig virksomhet. Som følge av økende krav fra forbrukere og innbyggere må også virksomheter innovere for å kunne imøtekomme de raskt endrende behovene på nye måter. I tillegg utsatte koronapandemien hele det globale samfunnet for en disrupsjon, hvor videre digitalisering måtte yte for å kunne tilrettelegge for den nye hverdagen. Både små og store institusjoner og private bedrifter opplever digitaliseringen som nødvendig, og endrer seg stadig for å holde følge med økende standarder og behov knyttet opp mot digitale tjenester. Oppgaven vår vil ikke direkte omhandle denne transformasjonen, men den gjennomsyrrer likevel vår problemstilling og danner konteksten for vår undersøkelse.

Digitalisering og innovasjon krever endring og endring krever endringsarbeid. I likhet med økende behov for digitalisering må endringsarbeidet holde følge slik at prosjekter kan nå målstreken, prosesser kan bli forankret og gevinster bli realisert. Ledelse og styring av endring er sentralt i gjennomføringen av digitale endringsprosjekt, og det er emnet vi ønsker å belyse i løpet av denne oppgaven. Styring av endring er noe som enhver virksomhet må stride med, og offentlige virksomheter er ikke et unntak. Trondheim kommune befinner seg i stor grad innenfor samme kontekst, med økende digitalisering som tema og med endringer som skal innfri nye krav og behov. Mindre typisk ved Trondheim kommune er innbyggertallet og størrelsen. Som den tredje største kommunen i Norge har kommunen og tjenestene knyttet opp mot flere problemstillinger som er interessante fra et digitalt endringsperspektiv. En større offentlig sektor kan bety mer byråkrati og flere faste strukturer, ofte eldre legacy systemer og vansker rundt samhandling. Men denne oppfatningen tar ikke i betraktning den bredere konteksten til verken pandemiens utslag eller NTNU som en kilde for kompetanse. Dette tilsier at antakelser rundt digitalisering og endring innenfor kommunen best bør unngås, og punktene over forklarer hvorfor en kommunal tjeneste i Trondheim tilbyr flere interessante problemstillinger for endringsledelse.

Hvordan stiller en tjeneste innenfor en storkommune som Trondheim seg overfor endringsledelse i lys av eksterne faktorer som koronapandemien, press fra regjeringen til å videre digitalisere offentlig virksomhet? Hvilke prosesser har organer innenfor kommunesektoren utviklet for å bistå med endringsarbeid? Hva slags atferd og hvilke holdninger gjennomsyrrer en kommunal tjeneste som følge av fokuset på digitalisering? En annen sentral problemstilling ved endringsledelse er styring og arbeid med omstilling. Det er mangfoldige synspunkter og tilnærminger til endringsledelse strategier som kan utredes, atferd som kan oppmuntres og prosesser som bygges inn i arbeid og verktøy. I stor grad vil alle tilnærminger forholde seg til ansatte og hvordan og til hvilken grad de burde inkluderes i endringsprosessene.

Som nevnt er det å skape oppfatninger en enkel fallgrube å sette seg ut for. En utfordring er å utforske både casevirksomheten og litteraturen med et åpent sinn, for å unngå å anvende teoretiske rammeverk som ikke passer overens med virkeligheten, eller som kun passer overfor en forutinntatt oppfattelse. Kravene til endringsarbeid er store og flettet inn i prosedyrer, vaner og hele organisasjonskulturen ned til hver enkelt ansatt. Til hvilken grad har endringer preget holdninger overfor endringsarbeid? Er omstilling opplevd som nødvendig eller positivt av ansatte? En stor del av arbeidet blir da å utforske

casevirksomheten med de mangfoldige tilnærmingene i bakhodet, mens en opprettholder et åpent sinn gjennom hele prosessen.

1.1 Tema og bakgrunn

Vi har valgt økonomitjenesten som utgangspunktet for vår undersøkelse. Vi har en interesse for økonomitjenesten i deres kapasitet som offentlig virksomhet, og hvorvidt endringsarbeid er vektlagt i en norsk kommunetjeneste på samme måte en kan forvente fra privat sektor. Det er viktig å gjøre rede for casevirksomheten som en del av den større kommunesektoren og de typiske problemstillingene som kommuner står overfor, spesielt storkommunene. Dette er ikke gjort med hensikt å generalisere funnene, men snarere for å se økonomitjenesten i konteksten til den bredere kommunesektoren, la datainnsamlingen fortelle oss hvorvidt erfaringene til ansatte stemmer overens med noen av de større fellestrekkene, og utforske hvilke oppfatninger som finnes overfor endringsledelse. Offentlig sektor har opplevd krav om digitalisering fra både interne og eksterne drivere i økende grad det siste tiåret, og i størst grad over de siste to årene. Trondheim kommune er blant de største sektorene, og vekker derfor noe av en iboende interesse. Ved en større undersøkelse kunne det vært informativt å undersøke oppslutningen for endring i forkant av koronapandemien for sammenligning.

En kommunal tjeneste er interessant casestudie ikke bare som følge av vår akademiske bakgrunn, men også som beboere i kommunen virksomheten leverer sine tjenester i. På et eller annet vis blir vi påvirket av en kommunal tjeneste vi aldri er direkte i kontakt med. Selv for innbyggere uten en akademisk eller endringsledelsesbakgrunn er endringsprosessene til stede ved økonomitjenesten indirekte påvirkende til deres egen hverdag. Vi er på vakt for forutinntatte holdninger, men grunnlaget til undersøkelsen var til dels motivert av en oppfatning rundt offentlige tjenester som mulig preget av sterke strukturer og hierarki, og at dette kunne gjenspeile seg i løpet av undersøkelsen. Den større del av motivasjonen kan sies å være todelt. For det første var det interessant for oss å undersøke en offentlig tjeneste i etterkant av koronapandemiens disruptjon. Spørsmålet vi ønsker å svare på er ikke direkte knyttet opp mot koronapandemien, men det er vanskelig å unngå konteksten når en vurderer grunnlaget for digitalisering per i dag. Hvordan oppleves endringsarbeid, spesielt digitalisering i den nye hverdagen for en kommunal tjeneste? Det er noe vi mener å kunne belyse ved å forstå casevirksomhetens opplevelse av endringsarbeid og ledelsens rolle til å styre dette arbeidet. Tematikken som er sterkt relevant i forhold til dette spørsmålet er suksessfaktorer for endringsledelse, til hvilken grad de vektlegges eller er til stede i økonomitjenesten er viktig for oss å utforske. Som nevnt ovenfor er det en stor bredde med litteratur rundt endringsledelsesemnet, og *best practice* prinsipper er gradvis en av de større temaene. Vi vil avgrense disse med hensikt å bruke de som best belyser omgivelsene som de oppleves av ansatte innenfor økonomitjenesten.

Den andre grunnen til at det var mer interessant for oss å forstå hvordan konsekvensene av digitalisering var opplevd i en offentlig tjeneste berører også vårt andre forskningsspørsmål, nemlig omstilling. Omstilling står sentralt i endringsledelse, og det er også viktig for Trondheim kommune og tjenestene knyttet opp mot den. Tilrettelegging for at ansatte skal kunne holde tritt med endringer er en stor problemstilling for kommunen, og er et velegnet tema som kan belyses i samsvar med vår utforsking av tjenestens oppfatninger og prosesser. Som et internt støtteorgan innenfor en storkommune og som egen tjenesteyter

og tjenesteutvikler ønsker vi å forstå hvordan ansatte ved økonomitjenesten opplever endringsarbeid, til den grad de har erfaringer med det, gjennom den akselerasjonen av digitalisering, automasjon og samhandling som har preget og fortsetter å karakterisere kommunesektoren.

1.2 Forsknings spørsmål

Vår studie dreier seg om å undersøke til hvilken grad ansatte ved en kommunal virksomhet opplever behov for endringsarbeid. Vi ønsker også å forstå dette i lys av den økende digitaliseringen innenfor kommunesektoren, og mål for omstilling. Vi har avgrenset problemstillingen og forskningsspørsmålene til fagområde for ledelse og endringsledelse. For vår faglige bakgrunn gir dette mest mening, og vi vurderer at forskningsspørsmålene kan bli best belyst av relevant faglitteratur og våre egne erfaringer med emnet. Som nevnt blir suksessfaktorer fra endringsledelseslitteratur brukt til å belyse hvordan vi forstår vektleggingen tjenesten har gjort på styring av endring. I tillegg ønsker vi å utforske den opplevde omstillingsevnen ved tjenesten.

Omstilling kan sies å underbygges på flere måter, hvor virkemidler for kommunikasjon, strategier for opplæring og behandling av motstand bygger opp evnen en virksomhet har for å inkludere ansatte i endringer fra begynnelse til slutt. Men for at inkludering av ansatte gjennom endringsprosjekter skal kunne vektlegges forstår vi at endringsledelse må være en prioritering i førsteomgang. Vi mener at en undersøkelse av casevirksomhetens oppslutning rundt omstilling også inkluderer en utforskning av ansattes opplevelser som de relaterer til endringsledelse på et mer grunnleggende nivå.

De overordnede forskningsspørsmålene vi ønsker å utforske og belyse blir derfor som følge:

«Til hvilken grad endringsledelse vektlegges hos økonomitjenesten?» og

«Hvordan opplever ansatte økonomitjenestens omstillingsevne?»

Det virker mest hensiktsmessig for oss å ha en bredere tilnærming når vi begynner å undersøke endringsprosessene ved økonomitjenesten. Både suksessfaktorer og omstillingsevne er momenter innenfor endringsledelse som berører en rekke prosesser, strukturer, strategier og erfaringer. I tillegg kan det bli nødvendig å vurdere hindringer og barrierer for endring.

2. Presentasjon av casevirksomhet

I forhold til oppgaven er det flere relevante momenter som dekkes for å forstå nåsituasjonen til casevirksomheten. Vi ønsker å etablere disse først for å få en innsikt i konteksten kommunen befinner seg i som tjenesteyter, og som følge økonomitjenesten.

2.1 Trondheim kommune

Trondheim kommune er den største arbeidsgiveren nord for Dovre (Trondheim kommune 2022a). Selv sammenlignet med de større private bedriftene i landet kan kommunen regnes som en av Norges største arbeidsgivere, med over 15,000 ansatte som skal være tjenesteytende til hele kommunens befolkning (Trondheim Kommune, 2022b). Innbyggertallet i kommunen er per første januar, 2022 på nøyaktig 210 496 personer, og antallet innbyggere vil trolig fortsette å vokse (Trondheim Kommune, 2022c).

Trondheim kommunes rolle som en storkommune byr på flere utfordringer som bør tas høyde for ved undersøkelsen av casevirksomheten. Det er relevant for oss å etablere dette på forhånd ettersom den gjeldende situasjonen i den bredere kommunesektoren vil også regnes som en del av de eksterne faktorene som kan påvirke økonomitjenesten. Disse faktorene kan regnes som eksterne drivere til endring. Forventninger til tjenesteutbytte kan øke med et større antall innbyggere, og potensielt påvirke flere byråkratiske strukturer som må forholde seg til et større behov enn mindre kommuner. Flere av disse strukturene berører økonomitjenesten i deres rolle som et internt støtteapparat. Dette er også relevant for hva slags kompetanse som kan være tilgjengelig, men mer om dette senere.

2.2 Eksterne faktorer

Behovet for endring og økt digitalisering for Trondheim kommune kommer i form av eksternt press fra strategier basert på offentlige utredninger og behov fra innbyggerne, men også som følge av drivkrefter fra interne aktører som ser på kommunen som en tjenesteutvikler i tillegg til en tjenesteyter. Disse i kombinasjon med andre eksterne forhold har ført til at Trondheim kommune har undergått store endringer i forhold til deres digitale profil de siste årene, og under vil vi gå gjennom de viktigste momentene som preger den gjeldende situasjonen for både kommunen, og videre økonomitjenesten.

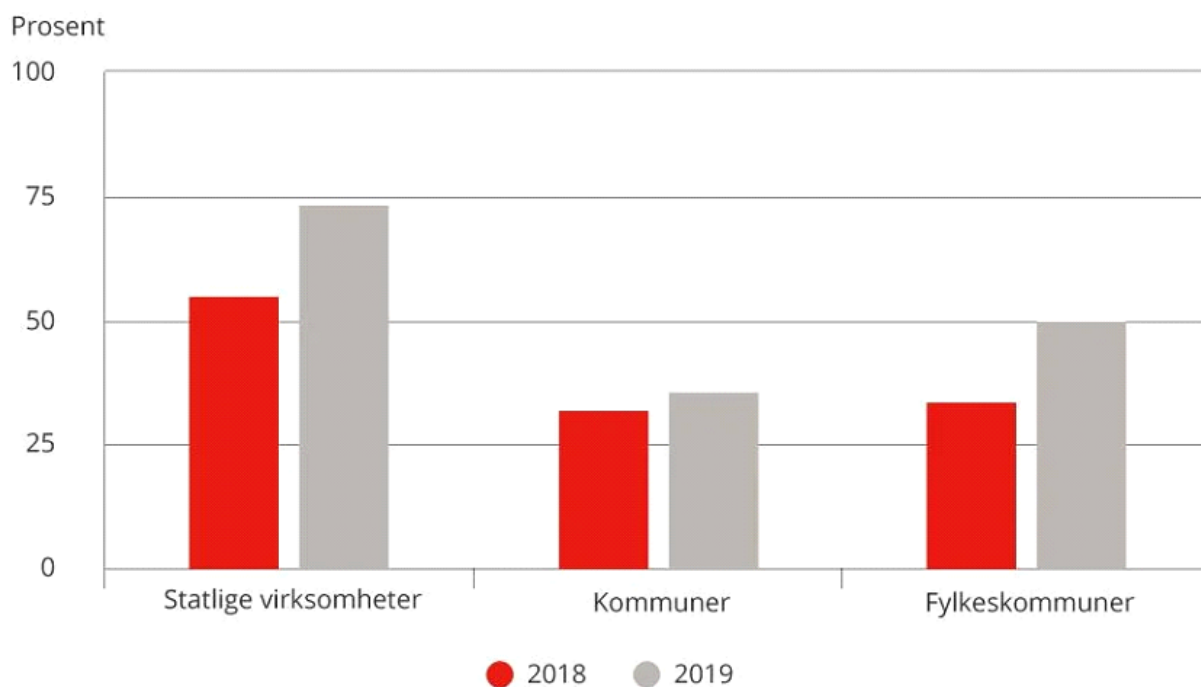
Fra regjeringen har det vært flere utredninger og strategier med fokus på digitalisering innenfor kommunesektoren, og allerede før pandemien var det fastslått at den offentlige sektoren skulle tilrettelegge for mer digitalisert tjenesteyting. *En digital offentlig sektor*, utgitt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019), heretter KMD, er blant disse strategiene. Strategien dokumenterer en overordnet tilnærming mot digital transformasjon, hvor økt digitalisering bør settes i spissen for offentlig sektor mellom år 2019 til 2025. Denne utredningen er igjen en oppfølging av Stortingsmeldingen Digital agenda, som varte fra 2015–2016. Målet er å gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom økt digitalisering. Dokumentet opplyser om at kommunesektoren skal forbedres gjennom bedre tjenester og mer effektiv bruk av ressurser i offentlige virksomheter. Strategien har som mål å støtte den digitale utviklingen både i hver enkelt virksomhet, og i den offentlige sektoren som en helhet (KMD, 2019).

Koronapandemien kan betegnes som en overveldende disrupsjon for store deler av samfunnet, både privat og offentlig, og har som konsekvens økt behovet for digitalisering ytterligere, spesielt når det kommer til samhandling. Arbeidsrutiner, fysisk samhandling, kommunikasjon og hele verdikjeder har blitt utsatt for disrupsjonen, noe som har ledet til nytenkning rundt disse momentene i ettertid. Digitaliseringen langs hele samfunnet har økt drastisk, hovedsakelig for å møte og adressere de negative innvirkningene av pandemien for offentlig sektor, næringsliv og innbyggere (NOU 2021: 4). Trondheim kommune og økonomitjenesten som del av den kommunale sektoren, er inkludert i denne disrupsjonen, og vi vil utdype videre hvordan den påkrevde digitale kompetansen for å håndtere koronapandemien har hjulpet kommunen å bevege seg fra tjenesteyter til utvikler, blant annet under delemnet om Trondheims temaplan.

2.3 Digital kompetanse i kommunesektoren

I forhold til slike store interorganisatoriske implementeringer og digital transformasjon av tjenester og samhandling er IKT-kompetanse og endringsledelse både livsviktig, og en knapp ressurs. Regjeringen pekte ut allerede før pandemien at digital kompetanse må økes

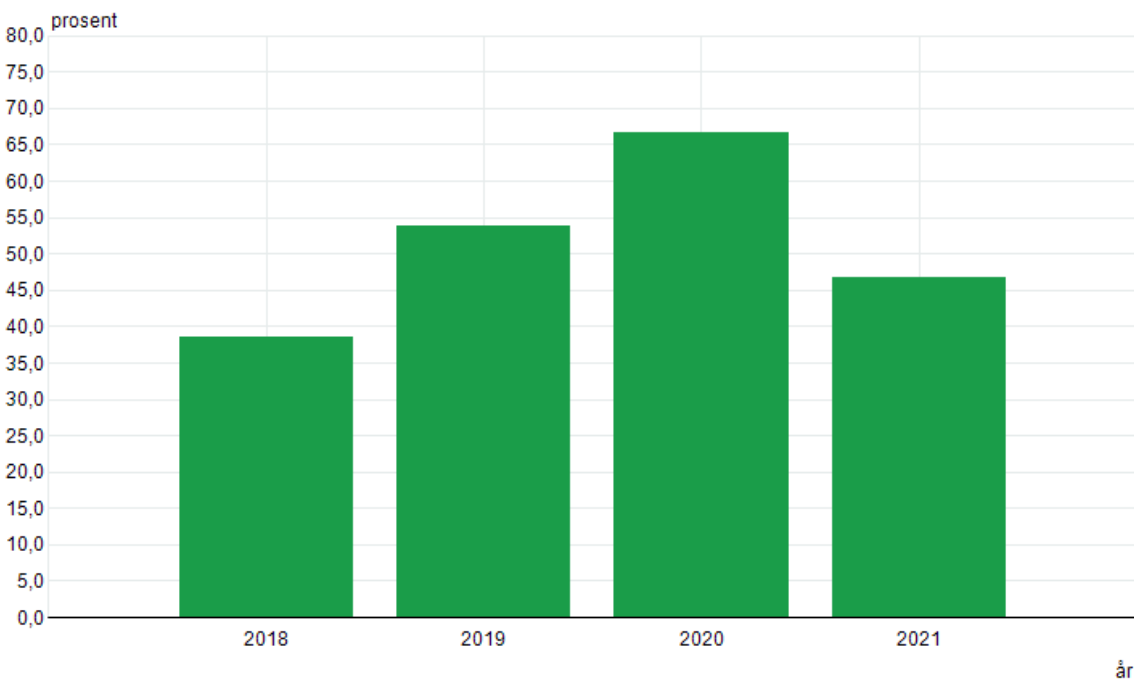
langs hele den kommunale sektoren, og det følger at behovet for økt digitalisering har også nødvendigvis gjort IKT-kompetanse mer ettertraktet. For å utdype og begrunne nåsituasjonen videre vil det ha en hensikt å forklare hva slags utfordringer en storkommune som Trondheim står overfor i forhold til IKT-kompetanse og eventuelle mangler. Dette momentet har også som mål å belyse utfordringer som kan betegnes som distinkt på kommune-nivå, og videre som bakgrunn for diskusjon rundt økonomitjenestens egen situasjon og potensielle mangler.



Figur 1. Vanskeligheter i offentlig sektor ved rekruttering av IKT-spesialister. (Statisk Sentralbyrå, 2019).

Statistikken viser at kommuner har hatt færre problemer med rekruttering av IKT-spesialister enn både statlig virksomhet og fylkeskommuner, 32% i 2018 og 36% året etter. Hvis vi ser på kommuner med flere enn 50,000 innbyggere ser tallene fra 2018 ut til å stemme godt overens med tabellen over, 32% i gjennomsnitt for alle kommuner, hvor større kommuner rapporterte 38,5%.

12038: Rekruttering av IKT-spesialister (prosent), etter år. Kommuner, 50 000 innbyggere eller flere, Hadde problemer med å rekruttere IKT-spesialister i løpet av det siste året.

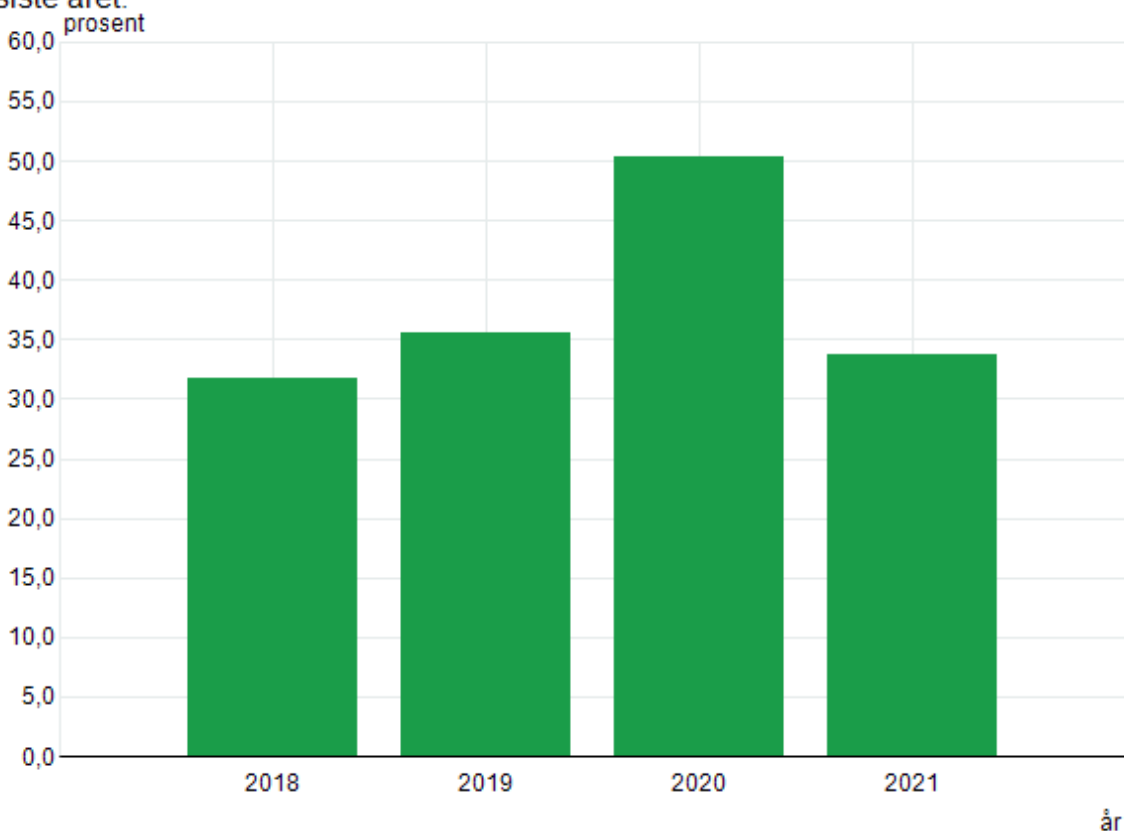


Kilde: Statistisk sentralbyrå

Figur 2. Søylediagram 1: Rekruttering av IKT vanskeligheter – mer enn 50,000 (Statistisk Sentralbyrå, 2021).

Men fra 2019 viser tallene en annen trend, hvor problemer med rekruttering av spesialister på storkommune nivå skyter forbi gjennomsnittet. Når en kontrollerer for størrelse på offentlig sektor kan vi observere at dette korrelerer med en økning i problemer med anskaffelse av ekspertise. Ser vi igjen på tall fra gjennomsnittet langs alle kommuner uavhengig av størrelse er de langt mindre alarmerende.

12038: Rekruttering av IKT-spesialister (prosent), etter år. Kommuner, Alle regioner, Hadde problemer med å rekruttere IKT-spesialister i løpet av det siste året.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Figur 3. Søylediagram 1: Rekruttering av IKT vanskeligheter - gjennomsnitt (Statistisk Sentralbyrå, 2021).

Den plutselige økningen kan delvis bli forklart av koronapandemien og det økte presset på digital transformasjon, men data fra SSB peker også ut at kommuner med høyere innbyggertall har et proporsjonelt større behov for IKT-spesialister (Statistisk Sentralbyrå, 2019). Dette reflekteres også i data fra 2021, hvor tallene beveger seg mot før-korona nivåer for gjennomsnittet, mens 46% av større kommuner fremdeles viser til problemer med rekruttering. Dataen hjelper oss her med å forstå hvordan store kommuner konkurrerer for IKT-kompetanse, og Trondheim som Norges tredje største kommune har større behov for kompetanse enn de fleste.

Statistikk for hindringer for utvikling av digitale tjenester forklarer at manglende kompetanse i virksomheten er blant de høyeste, både innenfor kategorien av andre hindringer kommunesektoren opplever, men også i forhold til statlige virksomheter og fylkeskommuner. Hvor 29.5% av statlige virksomheter opplever dette som en hindring, og 30% av fylkeskommuner, viser data at for kommuner er dette tallet nærmere 50%. Dette gjenspeiler hva vi kan observere fra statistikken ovenfor (Statistisk Sentralbyrå, 2022).

Statistikken henviser i tillegg til det siste punktet vi ønsker å berøre i forhold til den bredere kommunale sektoren. Her vises det at vanskeligheter rundt frigjøringen av ressurser for utvikling er den største opplevde hindringen innenfor for alle offentlige virksomheter, hvor 75% av kommuner rapporterer at dette punktet er mer utfordrende enn noe annet (Statistisk Sentralbyrå, 2022).

Data viser til en situasjon hvor digitale endringsprosjekter kan ha store utfordringer som må løses for å lykkes, som kan tilsies å være noe egenartet for den kommunale sektoren. Dette til tross for den store fokuseringen på digital utvikling innenfor kommunesektoren som observert i regjeringens digitaliseringsinitiativ fra 2019, og fra 2021 respektivt. Denne problematikken og korresponderende veikart gjenspeiles gradvis i Trondheim kommunes temaplan for teknologi og modernisering, som vil bli forklart under.

2.4 Temaplan for teknologi og modernisering

Trondheim kommune befinner seg nå i en umiddelbar etterkant av en digital stortransformasjon som følge av koronapandemien, samt i midten av flere digitaliseringsinitiativ fra regjeringen pålagt kommunesektoren. Som konsekvens har Trondheim i likhet med andre kommuner implementert store suiter med samhandlingsverktøy, økt fokus på implementering av IKT-verktøy og introdusert nye rutiner for drift og endring. Samhandlingsverktøy har vært kritiske for kontinuerlig drift av tjenester i perioder hvor hjemmekontor var den nye hverdagen, og både implementeringen av de faktiske verktøyene og de prosessene som har bidratt til en større digital transformasjon av Trondheims offentlige sektor. Det er den gjeldende, mer digitaliserte sektoren nå, som på flere måter beveger seg fra en tradisjonell tjenesteyter til å også inkludere tjenesteutvikling.

I tillegg ser vi hvordan Trondheim kommune vektlegger omstilling blant annet ved horisontmodellen, som kartlegger hvordan den økende satsningen på digital transformasjon langs offentlige tjenester skal tilnærmes. Horisontmodellen opplyser om kommunens langtidstenkning rundt digitalisering og endring, hvor avstanden til problemer og iverksatte initiativer dikterer en rekke betingelser for hva slags arbeid som skal være gjennomført. Dette gjelder også for omstillingen ansatte skal ha gjennomgått for at prosjekter skal kunne regnes som vellykket. Vi observerer at tema rundt endring, utvikling og omstilling forstås som viktige av kommunen fremover. Det vektlegges at innbyggernes raskt endrende behov bør møtes, samt at tradisjonell kommunedrift vil ha vansker med å holde følge. «Behovet for kontinuerlig utvikling, endring og omstilling utfordrer det tradisjonelle skillet mellom driftsoppgaver og utviklingsoppgaver» (Trondheim Kommune, 2019, s. 4).

Kontinuerlig endring er et viktig moment for å kunne imøtekomme behovene til innbyggerne. Hvis endringsarbeid faller på avveie, kan kommunen oppleve økende vansker ved å holde følge med forventinger. Det utlyses også i planen fremover at omstilling skal settes i fokus (Trondheim kommune, 2019). Dette anses som et kritisk moment for å bistå ansatte i kommunen med den opplæringen og de tøyene som kreves for å ta i bruk nye digitale verktøy og holde følge med hyppige utviklingsprosjekter.

«Det krever imidlertid en betydelig mental omstilling og det krever at ledere og ansatte prioriterer, legger til rette for og etterspør læringsløyper i alle typer praksiser» (Trondheim Kommune, 2019).

Endring og oppfølging av ansattes rutiner i den raskt endrende arbeidsdagen med nye roller, ansvar og mer automasjon vil være krevende og nødvendig for den fremtidsrettede kommunesektoren. Som persisterer av regjeringen så vil digital kompetanse ikke bare oppnås gjennom rekruttering, men via utvikling av arbeidsprosesser og en kultur som underbygger digitalisering på et vis som er best for innbyggere, organisasjoner og næringsliv (KMD, 2019). I forhold til omstilling ønsker også horisontmodellen å «Sikre god styring av omstillinger- og endringer som vil påvirke ansatte i de kommende årene» (Trondheim Kommune, 2019). Igjen utlyses at omstillingsevne er en prioritet for kommunen i tandem med utviklingsprosjekter.

2.5 Økonomitjenesten

Økonomitjenesten er som nevnt noe utypisk fra hva mange tenker på når en omtaler kommunale tjenester. Som nevnt er tjenesten et internt støtteapparat, og som følge opplever de i liten grad innbyggerne sitt behov på en direkte måte, som for eksempel regnskapstjenesten eller barne- og familietjenesten gjør. Til tross for dette har de flere store arbeidsflater gjennom kommunen, hvorav flere av disse må forholde seg til innbyggerne og deres behov direkte. Vi vil redegjøre for vår valgte casevirksomhet i større grad under.

2.5.1 Visjon og mål

Ifølge kommunenes nettsider har økonomitjenesten som mål å være tilgjengelig, og vektlegger effektiv og hurtig støtte. Deres mål er å være den viktigste støttespilleren i arbeidet med å utøve god økonomistyring (Trondheim Kommune, 2022d). I den forstand tilbyr de flere tjenester overfor de kommunale enhetene de har som arbeidsflater, som vi opplyser om under. Målsetning for digitalisering involverer bruk av nye moduler i økonomistyringssystemet, mer bruk av dashbord, mer bruk av RPA, nye modeller for fordeling av budsjett og nye arbeidsmetodikker (Presentasjon fra økonomitjenesten, 2022).

2.5.2 Tjenester og hovedoppgaver

Økonomitjenesten fungerer som en intern tjeneste som tilbyr støtte, rådgivning og veiledning overfor økonomiske, arbeidstidsrelaterte og lønnsrettede saker. De opererer som kommunens sentrale kompetanse overfor økonomistyring, lønn og turnusplanlegging.

Hovedoppgaver opplyses av økonomitjenesten (Presentasjon fra økonomitjenesten, 2022) som:

- budsjettfordeling;
- individuell rådgivning og oppfølging av enheter og ledere ved behov innenfor planlegging av økonomistyring, arbeidstid og lønn;
- analyse og overvåkning;
- lønnskjøring;
- overordnet planlegging og strategisk styringsdialog;
- tjenesteforvaltning;
- og utvikling av egne styringsverktøy for økonomi.

2.5.4 Oppbygging

Økonomitjenesten fungerer som en intern tjenesteyter innenfor Trondheims kommunesektor. Til forskjell fra flere kommunesektorer regnes økonomitjenesten som et internt støtteapparat som jobber i tandem med andre deler av kommunesektoren.

Økonomitjenesten har flere interesser utover i kommunen i form av forskjellige kommunale enheter som skole, sykehjem og barnehage, kommunens ledelse og kommunedirektørens fagstab. Økonomirådgivere jobber tett på personaltjenesten og regnskapstjenesten i tillegg til de overnevnte overflatene. Til forskjell fra for eksempel regnskapstjenesten, som jobber med tjenester direkte mot befolkningen, vil innbyggerne i Trondheim kommune kun regnes som indirekte interesser overfor arbeid og eventuelle endringsprosjekter gjennomført av økonomitjenesten.

Til sist ved oppbygning er det hensiktsmessig å nevne at tjenesten har 36 ansatte som jobber i det samme arealet ved en etasje. Økonomitjenesten er delt opp i tre hovedavdelinger, hvor tjenesteutvikling er den minste. Enhetslederen og staben befinner seg høyere i hierarkiet, uten at vi behøver å utdype for deres spesifikke roller i denne undersøkelsen. Vi bemerker oss foreløpig at det er ingen stillinger eller titler for verken endringsledelse eller en *chief digital officer* (CDO), men økonomitjenesten har en avdeling for tjenesteutvikling med tjenesteforvalter og tjenesteutvikler.

3 Teori

Vår undersøkelse har som mål å utforske omgivelsene til økonomitjenesten—hva slags holdninger og atferd som er til stede, og hvordan vi kan best belyse disse fra et endringsledelsesperspektiv. Innenfor endringsledelseslitteraturen er det store mengder informasjon om teoretiske rammeverk, praksis og kriterier for hvordan å best drive endring, i tillegg til omtrent like mye kritikk av disse påstandene.

Vi ønsker å få et overblikk over hvordan endringsledelse forklares av litteraturen. Dette betyr at mye arbeid har blitt gjort for å velge relevant fagteori, ut ifra en stor mengde informasjon mindre relevant for å belyse våre forskningsspørsmål.

3.1 Endring

Moran og Brightman (2000) forklarer at det er viktigere i dag for organisasjoner å mestre strategier for håndtering av endringsprosesser enn tidligere med markeder som endres daglig, strukturer og organisatoriske allianser forandres stadig, tradisjoner og grunnleggende prosedyrer blir utfordret, og i tillegg er konsekvenser for feilsteg mer katastrofale enn noen gang. Det er estimert at så mange som 70% av alle endringsinitiativer mislykkes (Nohria & Beer, 2000). Og så få som 10% av alle endringsinitiativer møter forventningene og realiserer de gevinstene som er målsatt (Oakland & Tanner, 2007). Der litteraturen stiller seg i størst enighet er utfordringene assosiert med vellykket endring.

Det er forskjellige årsaker til at endring forekommer. En årsak bakenforliggende endringer kan betegnes som en trigger, driver eller en utløser, og vil ofte deles opp i to hovedkategorier—eksterne og interne. De eksterne utløserne blir oppsummert av Alvesson (2008) som: politiske, teknologiske, kulturelle, demografiske, økonomiske og markedsmessige. Politiske faktorer kan regnes som blant annet deregulering av produkter og tjenester, eller økende globalisering på basis av endrede lovverk. Den økende globaliseringen blir ofte betegnet som grunnlaget til den gjeldende utviklingen i lokale og økende internasjonale markeder. Endringer som følge vil ofte relatere til standardisering og sentralisering av systemer og prosesser. Teknologiske faktorer kan påvirke organisasjonen på flere måter. Ved utvikling av mer sofistikerte kommunikasjon- og informasjons

teknologier kan dette endre arbeidsprosesser, slik som arbeid fra hjemmekontor eller andre former for samhandling. Digital kommunikasjon vil også ha konsekvenser for evne til å yte med tjenester. Kulturelle utløsere kan være blant annet endring av normer innenfor organisasjonens omdømme rundt hva som er ikke lenger akseptabelt, og hva som blir økende akseptabelt. Dette presset kan medføre endringer i lengden, til tross for at mange bedrifter kun innhenter seg normene på et overfladisk nivå. Demografiske faktorer vil påvirke organisasjonens mulighet til å rekruttere ny arbeidskraft, og den generelle kompetansen blant potensielle ansatte. Økonomiske endringer vil ofte forårsake endringer til en organisasjon, ettersom de fleste bedrifter er sensitive til endringer i den økonomiske gangen verden over. Vekst og stagnering i både globale og lokale markeder kan utløse stor endring innenfor hver enkelt bedrift i forhold til hvilke tjenester eller produkter de tilbyr. Alle de forskjellige driverne har potensiale til å blandes med markedsmessige driverne, hvor nye markeder oppstår som en konsekvens av alle øvrige drivkrefter.

Interne drivere til endring vil også forekomme på bakgrunn av forskjellige faktorer. Alvesson (2008) utdyper disse faktorene som: tilgang til ny teknologi; endringer i interne prosesser som følge av nyutviklede produkter eller tjenester; nye mennesker i nøkkelposisjoner som ønsker å sette sitt preg på virksomheten (eller eksisterende mennesker med nye ideer og motivasjoner); eller press til å modifisere administrative strukturer.

Det bør også forklares at det kan være vanskelig å differensiere hvorvidt endringer er forårsaket av eksterne eller interne faktorer. Gjennom endringer vil både interne og eksterne endringsdrivere ofte blandes og påvirke hverandre—eksternt press kan se at nøkkelpersoner blir endret, noe som kan igjen lede til et nytt preg på organisering, som igjen driver interne endringer (Alvesson, 2008).

3.1.1 Endringsperspektiv

Når det kommer til endring som prosess har det historisk eksistert to perspektiver, beskrevet her kortfattet som planlagt og kontinuerlig prosessbasert endring. Det tradisjonelle perspektivet på endring ser på initiativ som prosesser som blir iverksatt med et klart startpunkt og en definert målstrekk (Hennestad, 2009). Bedriften utøver alle funksjoner i daglig drift i en statisk og stabil periode, før et endringsinitiativ blir begynt av toppledelsen for å møte en mangel eller et behov, som til sist blir avsluttet når målsatte gevinster er realisert—bedriften gjenopptar deretter en stabil periode før endringer må igjen evalueres. Denne typen endring har tidvis også blitt forklart som episodisk, og som følge av den planlagte fremgangsmåten til endringen kan det være vanskelig for ansatte å ta med seg de nye metodene og verktøyene forbi det umiddelbare endringsprosjektet (Alvesson og Sveningsson, 2016). Det er på den andre siden flere strategier som har blitt utviklet for å gjøre den planlagte metoden mer allsidig.

Det har blitt mer vanlig å omtale organisatoriske endringer som en åpen, kontinuerlig og uforutsigbar prosess, uten en klar begynnelse eller sluttspunkt (Alvesson og Sveningsson, 2016). Innenfor det prosessbaserte perspektivet gjennomstyrer endring organisasjonen på flere nivåer, uten å være planlagt eller initiert av ledere. Behov for endring er ofte uforutsigbart, og er i mange tilfeller utløst av en organisatorisk krise snarere enn tilsiktet løsning iverksatt på forhånd (By, 2007, s. 370). Dette perspektivet utelater ikke at endringsinitiativ er formaliserte prosesser, men viser til at ideen om at endringer kan

startes og stoppes som det passer fastslåtte tidsrom er ofte basert på feilaktige forutsetninger—eller vil i mange tilfeller kun være relevant for mindre implementeringer og er ikke overførbart til store organisatoriske transformasjoner (By, 2007, s. 374). I tillegg til de målsatte gevinstene vil fremvoksende endringer forårsakes gjennom endringsarbeidet, og videre at endringsledelse må ha kompetanse og myndighet til å gripe tak i også disse mulighetene.

3.2 Endringsledelse

Endringsledelse er et mye omdiskutert emne med nærmest like mange definisjoner på hva begrepet omfatter som det finnes litteratur og fagartikler som diskuterer det. Det er viktig for oss å diskutere omfanget til endringsledelse, og etablere en virkende definisjon for termen tidlig, ettersom emnet står sentralt i oppgaven. I *Managing Change: A Critical Perspective*, diskuterer Hughes (2010) hvordan typiske definisjoner rundt endringsledelse vektlegger prosesser og aktiviteter som må gjennomføres for å transformere organisasjonen, samt ledelsens rolle i planleggingen og implementering av endringsprosjekter. I flere definisjoner vektlegges håndtering av motstand som en viktig egenskap i styring av endring, og Hughes (2010) utdyper hvordan forståelsen for motstand til endring er kritisk for både teori og praksis av endringsledelse. Moran og Brightman (2000) forklarer hvordan endringsledelse fungerer som en kontinuerlig fornyelsesprosess av en organisasjons retning, struktur og kapasitet til å imøtekomme stadig nye behov fra både interne og eksterne kunder.

Utfordringene kan videre brytes ned i kategorier som endringsledelse må forholde seg til. Blant disse opplyser Hughes (2010) om:

- implementering—hvor effektivitet, metode, ressursbruk og forankring stiller store krav til organisasjonen;
- hvorvidt top-ned eller fra bunnen-og-opp endring (eller en hybrid) passer til en implementering, og må velges ut ifra en klar og omfattende forståelse for den organisatoriske konteksten;
- kulturelle forhold som krever stor drivkraft for å endres, hvor både misnøye og selv en organisasjons suksess kan forårsake motstand fra både ansatte og deler av ledelsen;
- mennesker, stress og emosjoner som må forhandles med;
- og makt og politikk, hvor forhold mellom interessentene knyttet opp mot en implementering må styres for å unngå videre konflikt. Også med den forståelsen at endringer ofte kan virke truende for etablerte maktforhold.

I lys av alle oppgavene og forholdningene endringsledelse må ta for å iverksette og styre endringsprosjekt er det behov for en bred, men likevel tilspisset definisjon. Hughes (2010, kapittel 1) gir oss en virkende definisjon, og forklarer at endringsledelse har som rolle å arbeide med organisatoriske endringsprosesser på organisasjon- gruppe- og individnivå—en definisjon som har som fordel å potensielt involvere alle ansatte i pågående endringsprosesser, snarere enn misoppfatningen om at alt faller på skuldrene til en leder. Styring av endring må forholde seg til atferd, oppfatninger, organisasjonens kultur, og maktforhold i tillegg til å forstå prosessene som de eksisterer i dag, og alle måtene de kan bli påvirket av en foreslått endring. Endringsledelse vil til sist inkludere problemstillingen å

endre menneskers vesen i tillegg til deres atferd. (Alvesson og Sveningsson, 2016, s. 51). I den forstand handler endringsledelse like mye om mennesker som strukturer og prosesser.

3.2.1 Kritiske suksessfaktorer

En betydelig del av endringsledelseslitteraturen omfatter hva som kan sies å være best praksis for å styre endring innenfor organisasjoner. For å ha et grunnlag for å vurdere omgivelsene til vår valgte virksomhet er dette temaet relevant for oss. Sutanto et al (2008) opplyser om *kritiske suksessfaktorer* som de avgjørende styringsfaktorene som forsikrer at systemrelaterte endringer lykkes. Videre forklarer Sutanto et al. (2008, s. 136) at «ved undersøkelse av IT-relatert endringsledelse er CSFs nødvendige for å forstå tilstanden til endringen og sannsynligheten for at den lykkes.» Vi har valgt to litteraturrevyer for å underbygge for videre analyse, i tillegg til Kotters 8-stegsprosess. Vi mener at deler av den utvalgte teorien har faktorer som overlapper hverandre, og deler som skiller seg ut fra hverandre i grad av vektlegging på andre faktorer—i tillegg kan Sutanto et al. (2008) sitt perspektiv være høyt relevant for vår problemstilling som en studie av implementeringer i offentlig sektor.

Sutanto et al. (2008) opplyser rundt flere kritiske suksessfaktorer overfor implementeringer av IKT-relaterte systemer innenfor offentlig sektor i litteraturanalysen *Change Management in Interorganizational Systems for the Public*. De kritiske suksessfaktorene blir oppsummert innenfor et rammeverk bestående av 6 hovedkategorier, som vi utdyper for under (Sutanto et al., 2008 s. 137-140).

CSF1. Behov for endring og en analyse for implementeringens gjennomførbarhet

Det første steget ved enhver endringsinnsats er å anerkjenne et behov for endring. Hvis dette behovet ikke føles av nok deltakere eller interessenter vil endring nødvendigvis være vanskelig hvis ikke umulig. Ledelse har som oppgave å skape dette behovet utover i organisasjonen. I tillegg bør man analysere prosjektets gjennomførbarhet, hvor det stilles krav overfor faktorer som kostnad, teknologiske avgrensninger og målsetning i forhold overordnede strategiske mål.

CSF2. En delt visjon for systemrelatert endring

Det er nødvendig i endringsarbeid å kartlegge den gjeldende situasjonen for bedriften, samt hvordan en implementering av den foreslåtte IKT-løsningen vil påvirke fremtidige den mot fremtiden. For å lykkes med endringen bør denne visjonen deles med hele organisasjonen. Endringsagenter vil være instrumentelle for å bistå med utbedringen av visjonen utover avdelinger og eventuelle siloer.

CSF3. Systematisk plan for prosjekt- og endringsledelse

Prosjektledelse og endringsledelse bør foregå systematisk, med formaliserte prosedyrer og en plan for å styre både menneskelige og andre ressurser. Prosjektledelse skjer som regel ved prosjektoppstart og avsluttes forhåpentligvis ved det fastslåtte slutt punktet—endringsledelse på den andre siden vil ofte begynne allerede før prosjektet er i oppstartsfasen, og kan jobbe i etterkant med videre forankring og realisering av både planlagte og fremvoksende gevinster.

CSF4. Energi for systemrelatert endring

En følelse av hastverk bør innstilles blant deltakere for å skape et gunstig klima for endring. Endringsledelse har som mål å gi inntrykket at endringen er en mulighet som ikke må passere forbi virksomheten. Hvis denne følelsen ikke er sterk nok, vil det være store vansker for å fullføre endringen.

CSF5. Støtte fra toppledelse

Selv ved god styring av endring, opprettelse av energi og hastverk, og en delt visjon kan implementeringen gå på avveie grunnet motstand. Det er her en synlig og aktiv deltakelse fra ledelsen kan støtte prosjektet med de ressursene, den innflytelsen og hvis nødvendig makten som behøves for å nå målstreken. Ved mangel på tilstrekkelig støtte fra toppledelsen kan motstand ta overhånd og sakke ned eller stoppe implementeringen i sporet.

CSF6. Forankring av endring

Det er oftest ved forankring i etterkant av implementering de store manglene ved endringsprosjekter viser seg. Organisasjoner som lykkes på dette område vil ofte ha en styringsgruppe befattet av nøkkelinteressenter som kan jobbe aktivt for å realisere gevinster på langsikt. Det kreves både streng oppmerksomhet og oppfølging på vegne av veiledningsgruppen for å kunne forankre endringen og koordinere for eventuell gevinstledelse.

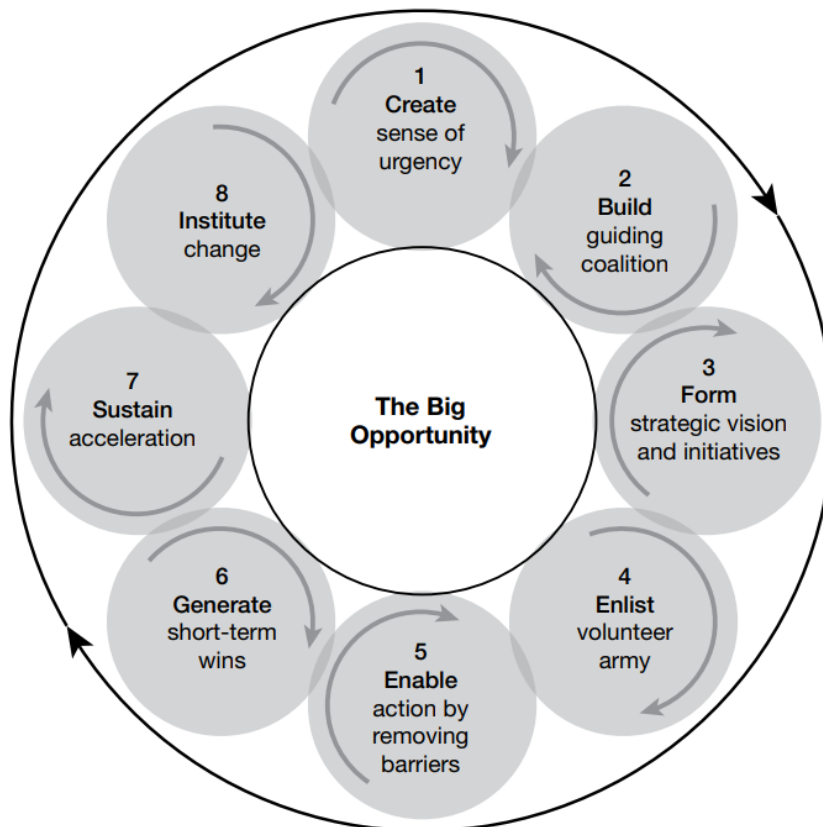
Oakland og Tanner (2007) forklarer i *Successful Change Management* angående rollen CSFs har innenfor digitale endringsprosjekter. I likhet med Sutanto et al. (2008) utdyper de for hvordan forståelsen for og anvendelse av disse øker sjansen for at endringsprosjekt lykkes, og videre at mangler kan ha store negative utslag i forhold til suksessraten til endringsinitiativ.

1. Project champion - deler en lik rolle med endringsagenter. De bør ha en evne til å lytte til ideer og integrere dem i prosjektet sammen med eventuell styringsgruppe og prosjektledelse. I tillegg må de kunne kommunisere effektivt med prosjektdeltakere og ledelse. Forskjellen på en endringsagent og en prosjektleder er ofte at endringsagenter ikke nødvendigvis har en formalisert rolle.
2. Forpliktelse fra ledelsen. Dette er preget av synlighet, engasjement overfor endringsprosjektet og en aktiv deltakelse av ledelsen.
3. Prosjektledelse med klare målsetning og leveranser.
4. Kryss-funksjonelle og tverrfaglige team. De har som hensikt å ta med seg perspektiv og dypere fagkunnskap for å forsikre seg om at prosjektet når målet.
5. Bruk av konsulenter.

Som nevnt er det flere av de nevnte suksessfaktorene som overlapper, men det de utfyller også hverandre på flere områder.

Kotter (2014) beskriver åttestegs-modellen i boken *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-moving World* som en prosess for å drive endringsledelse. De åtte stegene har også blitt løst som innsikter eller stadier for god endringsledelse uavhengig av Kotters originale Dual Operating System, hvor stegene var først underbetegnet.

The eight Accelerators



Figur 4. De åtte akseleratorene (Kotter 2014).

Behov for endring blir ofte forklart av Kotter (2014) med begrepet mulighet, eller stormulighet (*Big Opportunity*). Det å beskrive behov for endring som muligheter forankrer tilnærmingen endringsledelsen bør ha overfor endring og innovasjon som noe viktig og ønskelig. Vi betegner de åtte punktene som beskrevet av Kotter (2014) under.

1. Skap endringsbehov.

En kritisk del av å inspirere til endring er å skape en følelse av hastverk og nødvendighet for behov blant ledelse og medarbeidere. Hvis endring blir kommunisert som en mulighet (eksempel fra intervju i diskusjon matcher dette) vil denne forståelsen skape en nødvendighet for umiddelbar handling. Målet er å motivere så mange aktører som mulig til å være entusiastiske for å imøtekomme endringer, heller enn å trekke tilbake til status-quo.

2. Skap en veiledende koalisjon.

Ved å kapitalisere på følelsen av nødvendighet oppnådd i første steg skal en bygge kjernen av nettverksstrukturen som vil veilede endringen. Denne kjerne bør bestå av individer rekruttert fra flere siloer og forskjellige nivåer av organisasjonens hierarki. De blir sentrale endringsagenter med mål å jobbe sammen for å innføre den gjeldende endringen. Det er

viktig at dette nettverket har støtte fra hierarki-siden av organisasjonen slik at endringsinitiativ oppnår den korrekte hastigheten.

3. Utvikle en visjon for endring og strategiske initiativer.

Visjonen og initiativene for endring eksisterer som regel allerede i en gitt organisasjon, men et typisk hierarki vil ha vansker med å bevege seg raskt nok til å håndtere endringen i lik grad som et nettverk med friere tøyler. Visjoner og initiativer utviklet i tandem med et slikt nettverk vil ha en større kapasitet til å realisere den store muligheten.

4. Rekrutter en deltakerarmé.

Kommunikasjon av visjon er et viktig moment for å trekke til seg så mange som mulig til å være interessert i endringsinitiativet. Ledelsen og endringsagenter har som mål å gi uttrykk for endringen som skal iverksettes så ofte og effektivt som mulig for å spre visjonen til resten av virksomheten og rekruttere deltakere som kan delta direkte i endringsarbeidet eller øke energien rundt selve endringen.

5. Muliggjør handling ved å fjerne barrierer.

Mange av handlingene innenfor dette steget handler om å identifisere og fjerne barrierer som kan sakke ned eller stoppe strategisk viktig aktivitet. Ledere må forsterke de midlene og kanalene som lar deltakere og medarbeidere kommunisere, teste og eksperimentere— med hensikt å skape en kontekst for innovasjon som ligner en start-up mer enn en etablert organisasjon.

6. Skap og vektlegg seiere på kortsikt.

Team bør ha fokus på å frembringe store og små seiere slik at disse kan vektlegges. Mindre suksesser skal synliggjøres utover organisasjonen med den hensikt å skape en sterk psykologisk effekt blant ansatte og ledelse. Ved å sørge for at store og små suksesser blir kommunisert og spredd utover til forskjellige nivåer og siloer vil dette ha en positiv effekt på eventuell ledelse som foretrekker styring og kontroll til kontrast med de lettere tøyelene endringsnettverk opererer under.

7. Oppretthold tempoet.

Kotter forklarer videre hvordan flere små eller store seiere på rad kan resultere i at endringsprosesser sakker og at involverte sier seg til gode med den gjeldende suksessen. Dette har som konsekvens at flere (hårete) mål ikke realiseres, og bedriften mister store mulige gevinster som følge. Ledelse må jobbe kontinuerlig mot nye muligheter som de presenterer seg, og navigere team og organisasjon forbi typiske fallgruver som setter en stoppe for endringsarbeidet.

8. Forankring av endring

Det er under forankringen hvor store deler av gevinstrealisering forekommer. Her må ledelse jobbe for å innføre endringene inn i organisasjonens strukturer, helt ned til kulturnivået. Uten forankringsarbeidet kan flere potensielle gevinster gå tapt, spesielt på langsikt hvor endringer som er tilstrekkelig flettet inn i virksomhetens prosesser og atferd vil kunne ha innvirkninger på videre endringer, til hele organisasjonen er transformert.

Det er viktig for oss å inkludere perspektiv som reflekterer bredden til endringsledelseslitteraturen. Dette har også som hensikt å forbedre treffsikkerheten til det teoretiske grunnlaget til undersøkelsen.

3.3 Kommunikasjon

Effektiv kommunikasjon er viktig i en bedrift og denne kommunikasjonen må gjerne være så spesielt tilpasset situasjonen som mulig for å være mest mulig effektiv. Derfor må man se an både ansatte og omstendigheter før man kommuniserer for å nå fram i en endringsprosess. Selv om kommunikasjon kan ha avgjørende betydning ved endringer er ansatte mindre og mindre fornøyd med den interne kommunikasjon for hvert år som går. Derfor er valg av metode for kommunikasjon og bestemme seg for riktig innhold og tidspunkt for kommunikasjonen, både viktig og komplekst i en endringsprosess. Riktig kommunikasjon kan brukes til å få opp engasjementet rundt endringer og redusere motstanden, det kan også gjøre at ansatte blir tryggere i prosessen. Spesielt for hver enkelt ansatt er kommunikasjon viktig for å forstå behovet for endring og de positive effektene endringene kan ha på deres arbeidshverdag. Det kan også gjøre at ansatte føler seg mer klar for endring når de vet mer hva som er planen for implementering og bruk av nye systemer. Intern kommunikasjon kan også gjøre at lederne for endringsprosessen kan utfordre de innebygde strukturelle og kulturelle normene i bedriften. Derimot kan også ineffektiv kommunikasjon føre til at endringene mislykkes og er ofte en stor bidragsyter når prosjekter går dårlig (Goodman og Truss, 2004).

Det er også viktig å bruke uformell kommunikasjon ved endringsprosesser. Dette kan utvikles ved å sette sammen team som skal jobbe sammen gjennom endringene eller ved å bruke nettbaserte kommunikasjonskanaler. Dette kan føre til at kommunikasjonen blir spontan og uformell og kan bygge en god rutine for kommunikasjon mellom ansatte. Ansatte ønsker gjerne å vite så mye informasjon som mulig i en endringsprosess, ved å dele dette med ansatte kan man også involvere ansatte mer og dermed få flere innspill på prosessen. Det kan også få opp engasjementet blant ansatte og minske usikkerheten de kan ha rundt endringsprosessen. Det er også viktig å endre kommunikasjonsmetoder underveis i prosessen, siden en statisk kommunikasjonsstrategi som man utviklet i starten av en prosess, ofte blir utdatert før prosessen er ferdig (Goodman og Truss, 2004). Hvilken kommunikasjonsmetode man skal bruke avhenger både av hva man ønsker å formidle, hvilket stadium man er i endringsprosessen og hvor komplekst budskapet er. Noen ganger kan et møte fungere godt for å unngå misforståelser og bygge samhold blant ansatte i endringsprosessen, og andre ganger kan man bruke nettbaserte kommunikasjonskanaler for innhold som er kortfattet og lett å forstå for alle ansatte. Ved å bruke nettbaserte kommunikasjonskanaler kan det også være enklere for alle å si sin mening om prosjektet, siden man da kan sende meldinger tilbake istedenfor å ta det opp på et fellesmøte. Det er derfor viktig å bytte mellom kommunikasjonsmetoder og passe på at det blir en toveiskommunikasjon slik at de ansatte også får bli med i prosessen (Goodman og Truss, 2004).

3.4 Opplæring

Ifølge Scott og Walczak (2009) er det 30 % av kostnadene ved et ERP-prosjekt som brukes på sluttbrukeropplæring, og bedrifter som bruker mindre enn 15% av prosjektkostnadene på dette vil mest sannsynlig få ansatte som ikke er opplært tilstrekkelig. De vil i tillegg risikere å få mer kostnader knyttet til prosjektet og forsinkelser med implementeringen. Moderne bedrifter gjør store investeringer i avanserte informasjonssystemer og allikevel feiler implementeringen til to tredjedeler av ERP-systemer. Og det er ikke bare det tekniske som gjør at det ikke blir vellykket, men det har også mye å gjøre med de ansatte og opplæringen de får. Det er dermed viktig at bedriften forstår opplæringen fra de ansattes perspektiv og forbereder ansatte på at de vil møte utfordringer med det nye systemet og lære de hvordan man kan utnytte teknologien for å få en bedre arbeidshverdag (Rajan og Baral, 2015).

Implementering av et ERP-system i en bedrift gjør ofte at både arbeidsmåter og bedriftsstrukturen endrer seg og man er avhengig av en vellykket implementering av det nye systemet for å få både konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter og økt produktivitet blant de ansatte. Studier har vist at når ansatte opplever nye systemer som nyttige i arbeidshverdagen vil de assosiere endringene med noe positivt. Man ser også at jo lettere et system er å bruke og forstå seg på, jo mer blir det brukt av de ansatte og oppleves som nyttig for arbeidshverdagen. Og hvis man har opplevd brukervennlighet ved et nytt system tidligere har man ofte større tiltro til nye endringsprosesser (Rajan og Baral, 2015). Dette viser viktigheten av å være nøye i implementerings- og opplæringsfasen for at ansatte skal være positive både til nytten av nye systemer, men også for at de nye systemene faktisk blir bruk og satt pris på.

3.5 Motstand

Motvilje og motstand mot å tilpasse seg endringer på en arbeidsplass er ofte vanlige reaksjoner hos ansatte, og det er ofte det vanligste problemet når ledelsen ønsker å implementere endringer. Et viktig punkt ved motstand er at den må håndteres ulikt avhengig av årsaken til motstanden og ofte er reaksjonene på endringene forskjellig basert på hvor lang erfaring hver enkelt ansatt har. Noen som har vært i bedriften lengre og opplevd flere endringsprosesser tidligere, vil ofte reagere med mindre motstand fordi de vet at ting vil stabilisere seg i etterkant og de er lojale overfor arbeidsplassen. Men ikke alle som er lojale ansatte er like positive til store endringsprosesser hver gang dette blir gjennomført, men de sørger allikevel for at det blir en vellykket implementering fordi det viser seg å være det beste for arbeidsplassen totalt sett. Etter hvert som ansatte blir vant med endring kan de også oppfatte endringsprosessen som mindre truende. For ansatte som har opplevd endringer på arbeidsplassen i mindre grad tidligere, kan det være vanskelig å forstå hvorfor endringene er nødvendige for å videreutvikle bedriften og se dette i et større perspektiv (Stensaker og Meyer, 2012).

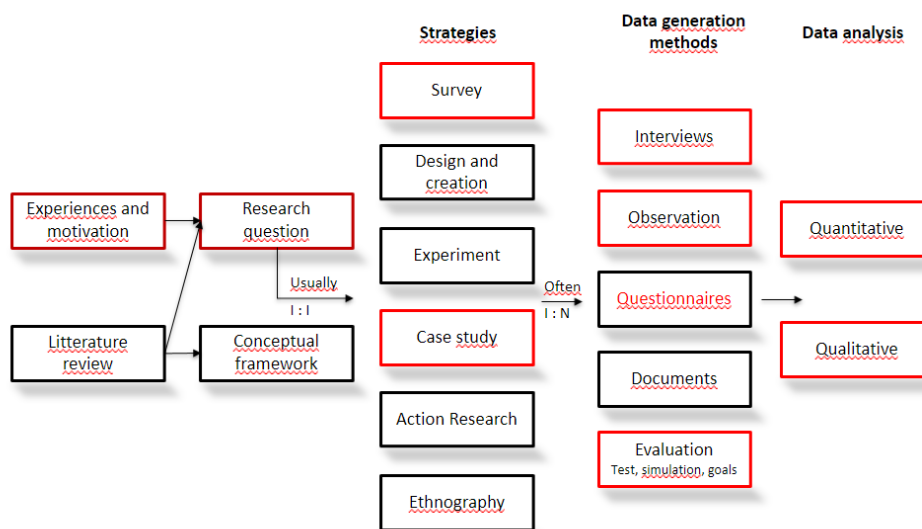
Ansatte kan også opptre lojalt selv om de har negative tanker om endringsprosessen. De kan ta mer avstand fra endringene og fokusere på hvordan endringene påvirker sin egen situasjon istedenfor å tenke på bedriften som helhet. Disse ansatte kan føre til at implementeringen av endringene går langsommere basert på at de ansatte distanserer seg og bare gjør det som forventes, uten å yte en ekstra innsats. Det blir ofte mindre innspill på hvordan endringene fungerer i praksis og dermed vanskeligere for lederne å vite hvordan de

ansatte oppfatter endringsprosessen. På sikt kan denne type stille protest påvirke de andre sin motivasjon og engasjementet på arbeidsplassen knyttet til endring på en negativ måte. Det kan også føre til at kvalitetssikringen av det som har blitt implementert reduseres basert på manglende innspill og bidrag i prosessen fra de ansatte som er negative til endringene uten å vise dette åpenlyst (Stensaker og Meyer, 2012).

Ansatte med negative tanker om endringsprosesser har ofte dårlige erfaringer med prosessen rundt endringer, men har lært seg at det lønner seg å heller ta avstand og ligge lavt i terrenget. Dette basert på at de har sett at det å være lojal og passiv lønner seg for å kunne dra nytte av endringene på et senere tidspunkt. Samtidig har de som er positive til endringene utviklet evner til å være mer endringsvillige og fleksible i forhold til å lære seg nye systemer, men dette avhenger også av at de har positive erfaringer med ledelsen av prosessen rundt implementeringen. De har ofte større fokus på hvordan prosedyrene for endringen blir fulgt og husker tilbake til tidligere implementeringer i større grad og hvordan disse ble administrert av ledelsen. Derfor har ofte ledelsen en stor rolle i å gjøre endringsprosessen til noe positivt for bedriften og de ansatte. Det er også viktig at organiseringen og planleggingen i forkant er godt ledet for å hindre motstand blant ansatte. Ledere som har erfaring fra flere endringsprosesser tidligere, har ofte utviklet prosedyrer og rutiner som skapte forutsigbarhet og en kjent struktur for ansatte ved implementeringen (Stensaker og Meyer, 2012).

4 Metode

Metodekapittelet skal beskrive fremgangen til studiet. Under vil vi utdype hvilke valg vi har gjort i forhold til forskningsstrategi, utforming, innsamling av data og sikring av metodekvalitet. I tillegg vil dette kapitlet videre kontekstualisere funnene, samt vurdere deres gyldighet. Vi vil også forklare og argumentere for eventuelle avgrensninger og hvorfor de var viktige for å besvare vår valgte problemstilling.



Figur 5. Model for forskningsprosess (Oates, 2006, s. 33)

Som utgangspunkt for forskningsmetoden vår vurderte vi Oates (2006) sin mal for fremgangsmåte som velegnet. Vi brukte våre egne erfaringer for å søke etter mulig relevant litteratur for tematikken i oppgaven. Det initiale litteratursøket var på et noe overfladisk nivå, ettersom vi ikke hadde avgrenset oppgaven tilstrekkelig på dette tidspunktet. Til å begynne med var omfanget til oppgaven mye bredere, og vi hadde ønske om å sammenligne to casevirksomheter i lys av teori, men denne problemstillingen ble avvirket tidlig i prosessen. De tidlige forskningsspørsmålene ble også videre justert og avgrenset ytterligere ettersom vi tilspisset oppgaven til å omhandle kun én offentlig tjeneste, hvor vi til slutt endte opp med fire kandidater. Som følge av kandidatutvalget og bredden til oppgaven fant vi ut at den mest velegnede forskningsmetoden for oss ville være en kvalitativ tilnærming.

4.1 Valg av forskningsstrategi

Gjennom lesing av fagstoff rundt fremgangsmåten for forskningsmetoden lærte vi at valg av forskningsmetode bør gjøres i lys av problemstillingen. En må forstå hva slags spørsmål en ønsker å svare på. De to overordnede tilnærmingene til forskning som den kvantitative og kvalitative metode, og valget mellom dem har konsekvenser for hva slags konklusjoner en kan gjøre om de valgte omgivelsene en undersøker.

Interpretivisme og positivisme er de underliggende konseptuelle rammeverkene som underbygger kvantitativ og kvalitativ forskning respektivt (Hennink, 2020). Interpretivismen har med tolkning av data, spesielt mennesker og deres oppfatninger og atferd, og konteksten de eksisterer innenfor; mens positivisme vektlegger objektivitet og måling, og desto mindre påvirkning forskere har på prosessene jo høyere er gyldigheten til empirien og videre analysen (Hennink 2020).

Kortfattet kan en forklare en kvantitativ tilnærming som best egnet til å kvantifisere og ekstrapolere data forbi den umiddelbare konteksten utover til en bredere populasjon eller bruksområde. Videre vil målet ved en kvantitativ tilnærming som regel være måling eller telling, og svare på spørsmål som krever at en vet hvor mye, eller hvor ofte og hva slags variabler har korrelasjon. Når en problemstilling best besvares gjennom en bred statistisk tilnærming, vil den kvantitative metoden være det beste valget.

En kvalitativ tilnærming på den andre siden har som mål å anskaffe en kontekstualisert forståelse for atferd, meninger og motivasjoner (Hennink, 2020). Dataen som innsamles er tekstuell og er innhentet gjennom forskjellige metoder som intervjuer, fokuserte gruppediskusjoner eller deltakende observasjon, og er forbeholdt tolkning av forskerne.

De to metodene er ikke nødvendigvis motsetninger, og det finnes flere bruksområder hvor begge tilnærmingene komplimenterer hverandre, som for eksempel Grounded Theory. Hennink (2020) opplyser at all forskning er basert på en eller annen form for tolkning, men den kvalitative metoden blir vurdert å ha større grad av subjektivitet siden store mengder data blir behandlet og analysert ut ifra tolkning gjennomført av forskerne involvert.

Som nevnt overfor vurderte vi at den kvalitative forskningsmetoden var i stor grad best for våre forskningsspørsmål. Vi gjør rede for denne forskningsstrategien under.

4.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Som nevnt er interpretivismen knyttet opp mot den kvalitative forskningsprosessen, og betegner den sentrale rollen tolkning har i databehandling og analysen. Hvor kvantitative forskningsmetoder har som prosedyre å redusere data til tall for videre generalisering, vil kvalitative prosedyrer bredt eksaminere menneskers erfaringer i større detalj, for å forstå studiedeltakernes egne erfaringer rundt et eller flere emner (Hennink, 2020). Siden kvalitativ metode går i dybden til erfaringer for å beskrive en mer detaljrik situasjon ut ifra deltakernes oppfatninger finnes det flere bruksområder og målsetninger hvor tilnærmingen er gunstigst. Hennink (2020) utdyper rundt disse applikasjonene, og forklarer at kvalitativ forskning er brukt til å:

- forstå atferd, oppfatninger, meninger og følelser fra perspektivet til studiedeltakerne;
- forklare menneskers syn og atferd;
- forstå prosesser, som for eksempel hvordan en gjør beslutninger og hyrer ansatte;
- tolke funnene til den kvalitative forskningen;
- avdekke meningen mennesker gir opplevelsene sine;
- forstå de sosiale interaksjonene blant mennesker, samt normene og verdiene delt mellom dem;
- identifiser de sosiale, kulturelle, økonomiske og den fysiske konteksten hvor de relevante aktivitetene befinner seg;
- gi en stemme til den gitte populasjonen til studiet;
- tilby dybde, detaljer, nyanse og kontekst til valgt forskningsemne;
- undersøke i detalj sensitive problemstillinger, slik som seksualitet, vold og personlige forhold;
- studere komplekse problemstillinger som menneskehandel eller rusmisbruk som kan være for komplekst til å bli kvantifisert tydelig av kvantitativ forskning.

Våre egne forskningsspørsmål sammenfaller med de øvrige punktene til en stor grad. I utgangspunktet ønsket vi å forstå og forklare den atferden, oppfatningene og meningene som eksisterte innenfor en kommunal enhet rundt flere kritiske momenter for endringsledelse og omstilling. Det var også nødvendig å forstå prosessene innad i tjenesten i større detalj, noe den kvalitative forskningsstrategien igjen ga oss en dypere forståelse for. Forståelse av normer og verdier var noe vi ikke hadde forventet som et større tema, men oppdaget dette gjennom flere intervjuer. Organisasjonskulturen underbygget flere av momentene vi ønsket å belyse, og empirien rundt dette var også viktig i fortolkningsprosessen. Noe som gjennomsyrrer den kvalitative forskningsstrategien og som vi igjen opplevde var det nærstående perspektivet muliggjort av metoden. Dette perspektivet vektlegges av Hennink (2020) som viktig i å kunne forklare konteksten til omgivelsene en undersøger i større kapasitet enn ved en kvantitativ forskningsmetode, og øker dybden, detaljene og nyansen en kan samle inn for videre tolkning. Vi utdyper mer rundt egen tolkning i delkapittelet om databehandling.

Ved en kvantitativ forskningsstrategi hadde vi hatt muligheten til å belyse forskjellige forskningsspørsmål. Dette ville også ha økt overførbarheten til oppgaven. Bekymringer for valget av denne tilnærmingen var todelt: en var tidsrommet vi hadde til å kontakte og rekruttere potensielle informanter til å møte informasjonsgrunnlaget nødvendig for en kvantitativ analyse; to var de spørsmålene vi ønsket å utforske. Begge tilnærmingene var tatt i betraktning, men med assistanse fra veileder utformet vi en strategi som møtte kravene til oppgavens omfang og våre egne interesser best. Vi kunne ha gjort flere generaliseringer forbi konteksten til omgivelsene ved valg av kvantitativ metode, og det var tidvis vanskelig å avgrense analyse og konklusjoner i den viten at tekstuelle data med relativt få antall deltakere har liten overførbarhet. Til tross for dette har den kvalitative tilnærmingen bistått i å utforske de forskningsspørsmålene vi ønsket å svare på i den detaljen vi oppfattet som viktig.

4.3 Utforming av intervjuguide

For våre formål valgte vi å bruke en semistrukturert intervjuguide som grunnlag til datainnsamling. Vi ønsket både liten avstand mellom oss og intervjuobjekter, samtidig som en fleksibel måte å omformulere eller utdype spørsmål skulle det være nødvendig. En semistrukturert intervjuguide har som fordel å la oss samle inn data med samme informasjonsgrunnlag fra forskjellige parter. Bickman og Rog (2009) forklarer at et semistrukturert intervju kan ofte starte med en forklaring rundt formålet til intervjuet, før en fortsetter med et sett med sekvensielle spørsmål designet for å samle inn informasjon om oppfatninger, meninger, omgivelsene og hva deltakere kan huske rundt en hendelse. En semistrukturert intervjuguide deler mange likheter med helstrukturerte, men tillater for større fleksibilitet i utføringen av intervjuet og ved oppfølgingsspørsmål. Hensikten er i begge tilfeller at forskere skal kunne lytte, utdype og stille oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Dette viste seg å være godt anlagt for våre formål i dette studiet.

I vår egen utforming valgte vi å følge disse retningslinjene i stor grad. Intervjuguiden var designet med oppfølgingsspørsmål der utdyping kunne være nødvendig, eller hvor oppfølging kunne peke intervjuobjektet tilbake til temaet vi ønsket å utforske. Det var viktig for oss å tilspisse spørsmål slik at deltakerne kunne utdype for hva som var mest relevant for forskningsspørsmålene. Vi utformet intervjuguiden med forskjellige temaer som hadde som hensikt å gi oss oversikt ved utformingen av guiden, og også til intervjuobjektene når intervjuet var underveis. Temaene ga den nødvendige konteksten for at deltakerne skulle ha en noe tilspisset forståelse rundt emnene vi var ute etter, men fremdeles ha evne til å tilby sine egne oppfatninger og perspektiv på prosessene eller holdningene vi ønsket å utforske. Vi gjorde en innsats for å formulere spørsmål slik at en unngikk ja-nei svar. Dette var også gjort med hensikt for å unngå at intervjuobjektet kun gir en positiv eller negativ bekreftelse uten videre utdyping. Vi behøvde da heller ikke unødvendige oppfølgingsspørsmål kun rettet mot å utdype noe vi kunne bygge rett inn i spørsmålet. Ved semistrukturert intervju er det en mindre fare for dette nettopp takket være mulighet for forklaring og oppfølgingsspørsmål, men fokus på god formulering ga uansett godt utbytte for intervjuguiden i sin helhet.

4.4 Intervjuobjekter

Etter at vi hadde fastslått en tidlig avgrensning på oppgavens omfang til å omhandle to forskjellige offentlige tjenester i Trondheim kommune gikk vi gjennom en introduksjonsfase. I løpet av denne fasen ble vi kjent med to avdelinger, regnskapstjenesten og økonomitjenesten, og som nevnt hadde vi i utgangspunktet vurdert en sammenligning av de to med et bredere utvalg av informanter. Grunnet praktiske og tidsmessige avgrensninger ble dette redusert til en spesifikk casestudie av økonomitjenesten istedenfor. Vi ble tilbudt tre kandidater til intervju, men ble gitt råd av veileder til å utlyse om en fjerdeperson, som også ble utvalgt av tjenesten.

Til tross for at intervjuobjektene kom som forslag fra økonomitjenesten var kandidatene også fra forskjellige avdelinger, med ulike bakgrunner, ansvar og arbeidsoppgaver. De ulike rollene ga oss flere perspektiv på oppfatninger, holdninger og hvordan forskjellige prosesser var forstått fra flere vinkler. Dette er noe vi oppfatter som positivt siden vi ønsker å utforske de forskjellige holdningene i høyest mulig grad, og mener at en gruppe informanter fra forskjellige nivåer innenfor tjenesten er gunstig for dette. Det kan på den andre siden tilby noe problematikk overfor studiet i forhold til treffsikkerhet om flere oppfatninger ikke blir gjenspeilet i noen av kandidatene. Dette var en bekymring i forkant av intervjuene, men vi opplevde ganske raskt at mange av de samme meningene var vektlagt.

4.5 Innsamling av data

Intervju ble foretatt på arbeidsplassen til tre av de fire intervjukandidatene. Det siste intervjuet ble gjennomført over Zoom via videokonferanse. Vi ønsket å holde intervjuene i person ettersom ansikt til ansikt kommunikasjon er en rik kanal for å overføre flere typer informasjon. I tillegg er det en større mulighet til å få et bedre resonnement mellom oss og intervjuobjekt grunnet bedre flyt i samtalen, kroppsspråk og mindre tekniske begrensninger som kan komme i veien for effektiv kommunikasjon. Intervjuene ble utført over en kort tidsperiode.

Vi ble enige på forhånd om å ha én intervjuer og en som kunne bistå med eventuelle oppfølgingsspørsmål, og at dette skulle rotere slik at hver av oss kunne intervjuer to respondenter hver. Dette var grunnet mangel på erfaring fra vår del, og et ønske om å bygge opp egen kompetanse. Intervjuobjektene hver av oss valgte å intervjuer var vilkårlige, og ikke basert på antakelser vedrørende deltakernes holdninger eller bakgrunn.

Vi begynte hvert intervju med å gjennomgå samtykkeskjema og ved å spørre eksplisitt om deltakeren forstår at de kan trekke seg ved enhver anledning både i løpet av og i etterkant av intervjuet. Intervjuet var innledet med en introduksjon om vår egen målsetning og den tematikken vi ønsket å utforske innenfor økonomitjenesten, og med noen innledende spørsmål om respondentens rolle og tidligere erfaringer før vi stille spørsmål ut ifra den semistrukturerte intervjuguiden. Det var flere situasjoner hvor fordelene til både nærheten tilbudt av den kvalitative tilnærmingen og bruk av semistrukturert intervjuguide viste seg. Ved å ha mulighet til å svare på klargjørende spørsmål fra intervjuobjektene, ga dette oss mer utfyllende informasjon på flere punkter. Sett i kontrast med en spørreundersøkelse hvor respondenter må i verste fall gjette seg til meningen ved et spørsmål om ikke det er godt nok forklart.

4.6 Databehandling

Etter anbefaling av veileder har vi brukt opptak av intervjuene. Dette har hjulpet betraktelig med analysearbeidet. Slik måtte vi ikke fremkalle informasjon etter hukommelse gjennom en allerede krevende arbeidsprosess. Opptakene var uvurderlige gjennom analysefasen, inkludert transkripsjonene vi gjorde når vi overførte dem til tekstuell data for videre analyse. Vi transkriberte dataene så nært som setninger og uttrykk var ordlagt, med få unntak når intervjuobjektet talte feil for å bevare lesbarheten til teksten. Arbeidet involverte også en anonymiseringsprosess tidlig som en del av analysen. Dette forklares mer i delkapittelet om etikk og personvern.

Vi brukte ingen eksterne verktøy for å transkribere fra opptaksformatet til tekst, og gjorde dette manuelt istedenfor. Vi valgte å utføre transkriberingen manuelt etter å ha vurdert lengden på de enkelte opptakene og antallet intervjuer, og konkluderte med at det var ikke behov for å ta snarveier som kunne potensielt ramme treffsikkerheten til transkriberingen. Dette var også etter en vurdering av lyd kvaliteten til noen av opptakene, som hadde noen avvik. Den transkriberte teksten gjorde opp til sammen mer enn 27,000 ord. Den store mengden tekstuell data måtte videre behandles gjennom koding, noe vi forklarer under. Vi brukte god tid på å lese over, forstå, tolke og annotere teksten vi endte opp med. Dette var også nødvendig videre, hvor vi brukte forarbeidet til å konstruere kodene for videre analyse.

4.6.1 Koder

Innenfor kvalitativ dataanalyse er det vanlig å bruke koder til å redusere kompleksiteten til det store volumet med tekstuell data en har samlet inn og transkribert (Hennink, 2020). De forrige stegene (inkludert anonymisering) er nødvendige for å kunne begynne kokeprosessen. Vi begynte kodearbeidet i etterkant av transkriberingen, men også etter vi hadde brukt tilstrekkelig tid til å annotere og lese gjennom dataen aktivt.

Det er ingen standard rubrikk for laging av koder, eller nøyaktig hvor mange koder som er passende i forhold til mengden transkripsjoner (Hennink, 2020). Vi valgte selv de forskjellige kategoriene som kodene ble underbetegnet. Vi brukte heller ingen ekstern programvare til å utføre kodingsarbeidet. Vi brukte en blanding av deduktive og induktive strategier for å utvikle koder. Deduktive strategier for utvikling av koder vil inkludere blant annet: emner fra intervjuguiden, konsepter fra litteratur og teori og profesjonell erfaring; mens induktive strategier inkluderer aktiv lesning, fortolkning, annotering, og legge merk til repetisjon og koblinger i teksten (Hennink, 2020).

Flere ganger gjennom analysearbeidet måtte vi vurdere det teoretiske grunnlaget på nytt for å kunne tolke, drøfte og videre forklare den innsamlede dataen. Denne revurderingen var sterkt preget av kodingsarbeidet hvor flere kategorier viste sterkt relevansen for våre forskningsspørsmål, og tidligere litteratursøk var utilstrekkelig eller i noen tilfeller mindre relevant enn før. Denne utviklingen sammenfaller også sterkt med hvordan vi forstår blandingen av deduktiv og induktiv metode, hvor både aktiv lesing og notering, samt tema fra intervjuguiden informerte de resulterende kodene.

4.7 Etikk og personvern

Etiske betraktninger er et særdeles viktig punkt i forskningsprosessen. Som en forutsetning for datainnsamlingen var det nødvendig å motta godkjennelse fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). For oss var dette arbeidet foretatt av institusjonen, forbeholdt at vi

opererte innenfor tøylene til avtalen. Hvis vi hadde behøvd mer sensitiv informasjon ville dette ha påkrevd at vi søkte om en ny avtale. Selv om en har fått samtykke fra deltakere og relevante forskningsorganisasjoner betyr det ikke at det etiske arbeidet er overstått. Det kan være flere etiske utfordringer ved en kvalitativ forskningsstrategi nettopp på grunn av nærheten forskere ofte etablerer med intervjuobjekter og andre deltakere (Hennink, 2020). Det kan være tilfeller hvor data blir samlet inn eller behandlet på et uaktsomt vis, og tilfeller hvor kandidater velger å fravike seg fra studien uten at ønsket blir respektert, eller at tilstrekkelig samtykke ikke har blitt oppsøkt i førsteomgangen.

Som nevnt under delkapittelet for databehandling gjennomførte vi en anonymisering av innhentede data. Et nødvendig steg i databehandlingen involverer fjerning av alle identifikatorer fra transkripsjonen for å bevare deltakernes anonymitet (Hennink, 2020). Det er viktig å bevare etiske prinsipper gjennom hele dataanalyseringsprosessen. Deltakerne i undersøkelsen blir henvist til som intervjuobjekter, deltakere eller informanter i løpet av oppgaven, i analysearbeidet og transkripsjonen blir de omtalt som informant 1 til og med 4. Intervjuguiden har også blitt anonymisert. Vi har prøvd å unngå bruk av sitat med egennavn i analysen, og erstatter navn med tittel eller rolle der de inkluderes. Vi har beholdt ordlegging, ordtak og uttrykk på den måten de ble tatt opp under intervjuene og transkribert i etterkant. Det kan være noe problematisk å balansere transkripsjonsprosessen mot etiske prinsipper rundt anonymisering i den forstand at en ønsker å bevare så mye av de tekstuelle dataene som mulig, inkludert ordtak, dialekt og andre potensielle identifikatorer. Etersom data helst skal transkribes ad verbatim (Hennink, 2020) bør dette likevel beholdes for å bevare utsagn i deres helhet. Det var også gjort vurderinger rundt sensitiviteten til dataene som ble samlet inn. Informasjonen delt av informantene er direkte knyttet opp mot erfaringer fra jobbsammenheng, og vurderes å ha liten sensitiv informasjon for privatliv, hvis noen som helst. Vi er fremdeles forsiktige ved behandling av data og bruk av sitater.

4.8 Metodekvalitet

Busch (2013, s. 61) opplyser rundt metodekvalitet som en nødvendig betraktning i en større oppgave. Sikring av metodekvalitet gjøres ved å vurdere flere dimensjoner rundt valg av metode—blant disse bør en redegjøre for pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Busch (2013) oppfordrer også til videre utforskning av disse temaene i annen litteratur for å kunne tilstrekkelig svare på disse spørsmålene i egen oppgave. Vi tok beslutningen å samle inn mer litteratur til både forskningsmetoden og kvalitetssikringen i denne oppgaven. Beslutningen om at den overordnede forskningsstrategien vår skulle være kvalitativ i omfang ga videre vektlegging til måtene vi kunne evaluere metodekvaliteten. Som konsekvens forstår vi at en vurdering av dataens tolkbarhet er et viktig moment ved sikring av metodekvalitet, i tillegg til de tre punktene utlyst av Busch (2013) som pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Til slutt berører vi nødvendigheten for refleksivitet i forskningsarbeid, med en evaluering av egne forutinntatte holdninger før endelig avslutning av metodekapittelet.

4.8.1 Pålitelighet

Busch (2013) forklarer hvordan pålitelighet (reliabilitet) er knyttet opp mot målekvaliteten til undersøkelsen, og til hvilken grad vi kan stole på empirien vi samler inn. Leung (2015) forklarer hvordan pålitelighet kan være problematisk for en kvalitativ tilnærming. Det at

data skal være målbare er i stor grad knyttet opp mot en positivistisk tilnærming, og passer i den forstand bedre i en kvantitativ analyse. Pålitelighet forstått i interpretivismen må derfor ha andre målenheter. Leung (2015) foreslår at empirien bør måles opp mot andre data samlet inn fra den samme konteksten, men analysert av andre fagfelt. Dette kan gjøres ved at forskere vurderer empirien hver for seg, og sammenligner funnene senere. I forhold til vår valgte metode forstår vi at dette var noe som kunne gjøres for å forbedre pålitelighet i egen empiri.

4.8.2 Gyldighet

Gyldighet eller validitet forklares av Busch (2013, s. 62) som hvorvidt dataene er korrekte for hva vi ønsker å måle, det vil si hvor gyldige overfor problemstillingen vi arbeider med.

Gyldighet kan utdypes med fire forskjellige dimensjoner intern gyldighet, ekstern gyldighet, konstruksjonsgyldighet og gyldigheten til statistiske konklusjoner (Bickman og Rog, 2009). Respektivt forklarer disse hvordan konklusjoner kan bli gjort i forhold til en enkel årsakssammenheng mellom A og B; graden en kan generalisere forholdene i datagrunnlaget til andre forhold, populasjoner, tidsrom og omgivelser; graden konstruksjoner i rammeverket kan operasjonaliseres; og graden studiet har brukt korrekt størrelse på utvalg, målinger og statistiske metoder for å oppdage relevante effekter (Bickman og Rog, 2009). Dimensjonene beskrevet over relaterer sterkest til kvantitative data hvor forskningsspørsmål og metodikk har en positivistisk tilnærming. De forskjellige dimensjonene vektlegges i forhold til hva slags spørsmål en ønsker å svare på (Bickman og Rog, 2009).

Når det kommer til kvalitative data vil gyldighet hovedsakelig være forstått ut ifra hvor hensiktsmessig en regner de forskjellige verktøyene, metodene og dataen som inkluderes med hensikt å svare på problemstillingen. Her må en vurdere hvor passende forskningsspørsmål er for det en ønsker å forstå; at valg av metodologi er hensiktsmessig for å svare på forskningsspørsmålet; at utformingen er gyldig for metodologien; at datainnsamlingen og analysen passer; og til sist at resultatene og konklusjonen er gyldige (Leung, 2015). I forhold til hva vi ønsker å forstå mener vi å ha valgt riktig problemstilling og forskningsspørsmål. Vi hadde som mål å utforske en virksomhet nærmere enn hva som kan gjøres mulig ved en kvantitativ tilnærming, nemlig ved å se på holdningene og opplevelsene til hver informant. Metodologien vår er også hensiktsmessig på samme vis, ettersom valget vårt om å bruke semistrukturerte intervju i en kvalitativ metode har gitt oss tolkbar empiri, som kan belyses godt ut ifra vårt teoretiske grunnlag.

4.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet (generalisering) referer til graden forskning kan bli pålitelig anvendt til å forklare mer enn kun det umiddelbare forskningsobjektet (Bickman og Rog, 2009). Det vil si at forskning med overførbarhet vil ha mulighet til å fortelle noe om en større omgivelse enn bare det som ble forsket på i den perioden det ble undersøkt. Vårt valg av forskningsstrategi gjør oppgaven vår uegnet til å konkludere forbi rammene til den valgte virksomheten. Større populasjoner, mer data og redusering av innsamlet empiri til tallverdier er blant de viktigste faktorene som gjør at kvantitative forskningsmetoder kan generalisere funn forbi de studerte omgivelsene. Her er kvalitative metoder på mange måter utilstrekkelig. Vi har vært nøye gjennom både tolkningsarbeidet, analysen og drøftingen for

å ikke uttrykke konklusjoner forbi de gitte omgivelsene til undersøkelsen og selv innenfor casevirksomheten er vi forsiktige med hva vi føler å kunne forklare.

4.8.4 Tolkbarehet

Hennink (2020) foreslår at evaluering av metodikk for en kvalitativ tilnærming bør forholde seg til tolkbarehet mer enn overførbarhet. Hvorledes data er tolkbare, og at prosesser og verktøy har blitt brukt for å tolke dem på et hensiktsmessig vis er derfor spørsmål relevant for oss. Kriterier som må vurderes i forhold til dette punktet er hvorvidt forskningen passer innenfor interpretivismen, det vil si om forskningsspørsmålene behøver en kvalitativ tilnærming. I forhold til de spørsmålene vi ønsker å besvare er interpretivismen den tilnærmingen som gir mening, siden vi ønsker å få svar på hva slags holdninger og erfaringer ansatte ved casevirksomheten har i forhold til endring og omstilling, noe som er umulig fra et bredt og positivistisk perspektiv. Et annet viktig kriterium som må vurderes er om forskningen reflekterer holdningene og oppfatningene til forskningspopulasjonen. Vi mener at dette kan sies til en viss grad, men vi har jobbet aktivt med å gjøre avgrensninger i vår analyse og diskusjon når det kommer til generaliseringer.

4.8.5 Refleksivitet og bias

Ettersom kvalitative tilnærminger krever tolkning av innsamlede data, vil konseptet refleksivitet stå sentralt i fortolkningsprosessen. Refleksivitet tilsier en prosess som involverer selvreflektering fra forskernes side hvor de gjør eksplisitte merknader rundt egen evne til å påvirke forskningsprosessen (Hennink, 2020). Her inkluderes faktorer som sosial bakgrunn, verdier og andre forutinntatte holdninger som kan påvirke forskningsprosessen.

Gjennom databehandling-, analyse- og diskusjonsprosessen av oppgaven har vi gjort en innsats for å reflektere over den subjektive tilnærmingen vi vil nødvendigvis ha gjennom arbeidet, og har prøvd å ta hensyn til dem. Det er naturligvis vanskelig å ha klare oppfatninger rundt ens forutinntatte holdninger, men en viktig del av refleksivitetsprosessen er å være klar over dem etter beste evne. Hennink (2020) peker ut stegvis hvordan en bør ha en forståelse for egen påvirkning av utforming av forskningsdesignet, valg av deltakere, datainnsamlingen og behandling av data. I forhold til utforming har vi i stor grad manglende erfaring og har i hovedsak brukt litteratur og teori for å medvirke til en god kvalitativ undersøkelse, her vil vi ha vanskeligheter med å bedømme fallgruver som forskere med mer erfaring kan unngå eller løse. Valg av virksomhet var til en stor grad opp til oss, men ettersom intervjuobjektene ble utvalgt av tjenesten vi besluttet oss for å undersøke, kan vi i hovedsak si at vår egen evne til å påvirke dem er begrenset. Dette betyr på den andre siden at vi måtte ta hensyn til (økonomitjenestens) egne interesser og eventuell motivasjon fra de deltakerne tilordnet vår oppgave, og veie opp for deres kontekst under behandling av data. Vi er derfor forsiktig med å gi bastante konklusjoner forbi hva vi selv opplevde som viktig eller relevant i løpet av analyse og diskusjonsdelen.

Kognitive bias henviser til måter datainnsamling eller analyse vil være påvirket negativt av forskernes teori, verdier eller forutinntatte holdninger (Bickman og Rog, 2009). Bias kan være en av de største truslene mot validiteten til en tekst, og forskere bør derfor betrakte dem nøye i løpet av alle steg i forskningsprosessen.

For å opprettholde validitet i oppgaven har vi gjort en innsats for å eliminere egne forutinntatte holdninger som kunne farge inntrykk og atferd gjennom datainnsamling og

analyse. Disse var få imellom oss, men noen inntrykk var gjort ved en tidligere introduksjon til potensielle intervjuobjekt og en oppsummering av daglig drift innenfor kommunetjenesten. Det var viktig å notere hvilke inntrykk hver av oss hadde fått i etterkant av interaksjonen. Som følge av diskusjon og vurdering besluttet vi at disse inntrykkene ikke var basert på underliggende verdier, men heller på de forventningene etablert ved det første møtet, og at dette var utgangspunktet til deler av det innledende litteratursøket. Vi oppdaget den mulige forutinntatte holdningen tidlig, og vil hevde at vår tilnærming til både metodologi og analyse reflekterer de stegene vi har tatt for å begrense mulig bias, og at diskusjon og prosedyrer har blitt tilstrekkelig gjennomført for å unngå fallgruver i forhold til videre bias.

5 Analyse og diskusjon

Vi intervjuet fire deltakere innenfor økonomitjenesten for å belyse problemstillingen om hvordan tjenesten opplever behovet for endringsarbeid. I utgangspunktet var problemstillingen vår ved intervjuene:

«Hvilke mål, holdninger og prosesser eksisterer rundt endringsledelse og omstilling innenfor økonomitjenesten?»

Det var målet vårt å utforske hva slags erfaringer deltakerne har overfor endringsarbeid i konteksten til en offentlig tjeneste, spesielt i betraktning av økonomitjenestens rolle som et internt støtteapparat med flere interressenter innenfor kommunesektoren, utenom en direkte tilknytning til kommunens innbyggere. Informantene arbeider ved forskjellige avdelinger innenfor tjenesten, noe vi tar i betraktning i løpet av analyseprosessen. Det kan bety at vi får et bredere innblikk i økonomitjenestens oppfatninger og prosesser, men med få antall informanter avgrenser dette for generaliseringer vi kan gjøre overfor tjenesten.

5.1 Hvordan oppfatter ansatte ved økonomitjenesten endringsarbeid?

Vi forhørte oss om flere nøkkelkategorier innenfor endringsarbeid. Informantene ble spurt om kategorier tilhørende motivasjon, kommunikasjon, opplæring og behandling av motstand, flere av disse var også underbetegnet et fokus på omstilling. Spørsmålene brukte i stor grad generiske termer fremfor fagrelaterte begrep, men det var gjort klart for hver deltaker hva slags tema spørsmålene var knyttet opp mot. Vi ønsket å utforske de erfaringene og holdningene ansatte ved økonomitjenesten har overfor endring. Under gjør vi rede for intervjudata vi samlet inn og belyser hva informantene meddelte som relaterer til teori for endringsledelse. Forståelsen flere av deltakerne uttrykker rundt endring berører flere momenter som vi mener kan knyttes opp mot både de kritiske suksessfaktorene opplyst av både Oakland og Tanner (2007) og Sutanto et al (2008), samtidig som de gjenspeiler flere av Kotter (2014) sine akseleratorer for effektiv endringsledelse.

5.1.1 Delt visjon og koalisjoner

Informantene relaterer i stor grad til hvordan ledelsen i økonomitjenesten vektlegger kontinuerlig informasjon rundt endring. De opplyser i tillegg om organisering av forskjellige grupper for prosjektarbeid, tjenesteforvaltning, referansegrupper og forum, hvor informasjon kan bli meddelt om kommende eller pågående endringer.

«Vi har diverse møteforum, vi har enhetsmøter for alle skulle til å si og rådgivermøter for de ulike rådgiverteamene. Så der blir jo mye viktig på en måte, da gjerne fra leder og ned til

oss ansatte. Så har vi jo en tjenesteforvaltergruppe da som [navn] sitter i og et par, tre andre. De tar, de er veldig ivrige på innspill» (informant 1).

Deltakerne gir uttrykk for at gruppene gir videre rom til diskusjon rundt endring som tema. Møtene er frekvente, og tilrettelegger i stor grad for tilbakemeldinger. Dette arbeidet oppfatter vi å bidra til en delt visjon for systemrelatert endring hvor endringsprosjekt blir formidlet gjennomgående overfor flere medlemmer utover i organisasjonen.

«Så vi har representanter fra alle områder i prosjektet. Så har man på en måte en slags speilet organisasjon hos leverandøren. Så man sitter jo sammen for et slikt spenn da. Så har man i tillegg referansegruppen ikke sant, som en sparrer med» (informant 2).

Fokuset på å ha med støtte fra dedikerte referansegrupper og rådgivermøter har i vår mening mulighet til å bistå med å skape et behov for endring i større grad enn hvis endringsprosjekter var kommunisert mindre hyppig og gjennom færre kanaler. Alle fire informantene var klar over de forskjellige gruppene og rollene de spilte innenfor virksomheten, og var raske til å knytte dem opp mot emnene omstilling og endring når vi spurte om hver av dem. Medlemmene i referansegruppene kan bistå endringsagentene (i dette tilfellet ledelsen).

Oakland og Tanner (2007) forklarer hvordan tverrfaglige team regnes som en kritisk faktor ved leveranse av et endringsprosjekt. Det regnes som positivt at forskjellige enhetsledere kan tilby fagrelevant kunnskap. Det informantene forklarer kan også sies å underbygge hva Kotter forteller oss om veiledende koalisjoner.

Det oppleves imidlertid også at de gjeldende prosessene vektlegger kontinuerlig kommunikasjon rundt endringer spesielt innenfor referansegruppene, men ikke nødvendigvis formidling av informasjon i forkant av prosjektoppstart. «Men vi er nok ikke godt nok i forkant med informasjon. I hvert fall på økonomitjenesten» (informant 2). Dette momentet kan vise seg å underbygge muligheter for å skape en bred visjon og videre energi for endring.

5.1.2 Motivasjon for endring

Vi stilte flere spørsmål rundt motivasjon. Her var ønsket blant annet å utforske hvordan informantene opplevde deres egen motivasjon, og hvordan ledelsen bisto i å skape motivasjon for endring. Flere av informantene valgte å vektlegge den overordnede organisasjonskulturen i svarene de avga.

«Jeg tror egentlig at akkurat hos oss så er interessen så stor at ledelsen har en enkel jobb der da. Det er nesten av og til mer sånn at alle som vil kan ikke bli med, siden dere er for mange. Så vi er nok ganske interessert å være med i slike prosjekter og møter, siden det er spennende og det er artig å være med å forme det som skjer fremover også. Så jeg tror egentlig det er ganske enkel jobb stort sett å motivere oss til å være med på endringsprosesser» (informant 4).

Informanten forklarer videre om de positive innvirkningene tidligere implementeringer har hatt på arbeidshverdagen. Vi berørte også dette ved evalueringen av holdninger, men mener at punktet er videre relevant her, ettersom det kan understøtte hva Sutanto et al (2008) forklarer som et gunstig klima for endring, knyttet opp mot energi for systemrelatert

endring (CSF). Den kritiske suksessfaktoren betegner hastverk som et viktig moment ved systemrelatert endringsarbeid, men forklarer i tillegg hvordan en positiv oppslutning for endring innenfor organisasjonen vil stå sentralt i suksessraten til eventuelle implementeringer. Flere informanter gir uttrykk for at tidligere endringer har i stor grad hjulpet med daglig drift. I tillegg kan vi peke ut en generell forståelse fra informantenes side rundt endring som en mulighet, og som å ha positive konsekvenser. Vi hører også at ledelsen er ivrige på å bruke den entusiasmen som finnes til å involvere ansatte i endringsprosessene.

«[Enhetsleder] prøver alltid å få med, spør om det er noen som vil være med i en prosjektgruppe, bidra og prøve å plukke ut folk som på en måte kanskje trenger å gjøre noe annet skulle til å si» (informant 1).

Det er flere uttalelser som relaterer hvordan ledelsen vektlegger det å skape entusiasme blant både enhetsledere og økonomirådgiverne til å delta i endringsprosesser. Avdelingen for tjenesteutvikling blir også meddelt som å jobbe tett på og med ønske om bidrag og tilbakemeldinger. Disse momentene berører i stor grad hva Kotter (2014) beskriver både i forhold til en veiledende koalisjon, samt rekrutteringen av en deltakerarmé. Ledelsen og tjenesteutviklere benytter seg av energien og oppslutning rundt endring til å få med seg deltakere i prosessen.

5.1.3 Forpliktelse fra ledelsen

Det blir gjort tydelig fra flere deltakere at ledelsen er positive overfor endring og anser kontinuerlig digital innovasjon som viktig, men vi ønsket også å forstå deltakelsen til ledelsen, blant annet hvor synlig de var oppfattet å være i endringsprosesser.

Flere deltakere ga uttrykk for at ledelsens deltakelse i endringsinitiativ var varierende eller noe mangelfullt.

«Ja, det er egentlig et ganske godt spørsmål. I endringsprosessen så er vi kanskje ikke egentlig nok synlig, nei. Det er nok et poeng der at vi ikke er det. Samtidig så er vi det på enkelte områder. Ved utrulling av ny plan for sentral planlegging av turnus for eksempel så er vi veldig synlig» (informant 2).

Det er viktig å peke ut at toppledelsen oppleves som en mer synlig og aktiv deltaker i større endringsprosesser. Informantene gir uttrykk på flere steder at tjenesten bedriver mindre og større endringsprosjekter ofte, og vi legger merke til at informanten presiserer den rollen prosjektledere har innenfor mindre implementeringer som toppledelsen stiller seg mindre tilrettelagt for, informant 1 underbygger også denne erfaringen.

«Ja, nå snakker vi liksom ikke om en konkret endringsprosess da, så her vil jo sikkert variere litt skulle til å si, på hvor store eller små endringer er. På små endringer, så vil det ikke si at ledelsen altså de heier litt skulle til å si, hvis de har muligheten, men de, det har ikke vært etablert en sånn lederstruktur på det, men hvis det er store endringer, vi har jo et stort prosjekt gående skulle til å si, der vi tar inn veldig mye folk. Da er jo ledelsen mer i bresjen, så det kommer kanskje litt an på nivået på endringene da» (informant 1).

Den opplevelsen som er gjennomgående blant informantene er at ledelsen vektlegger større implementeringer når det kommer til egen synlighet og forpliktelse. Ledelsen innenfor

økonomitjenesten kan i stor grad sies å være endringsagenter. Utover dette vil de i mange tilfeller være de eneste endringsagentene som har nok rom til å være i forkant av endringsarbeidet fra begynnelse til slutt. I den forstand de velger ut prosjekter basert på størrelse, og sannsynligvis opplevd nytteverdi, er en annen måte å si at flere prosjekter går uten aktive endringsagenter som kan bistå der det kreves.

Det gjøres igjen relevant for dette punktet hvordan organisasjonskulturen oppleves som å innhente seg hvor det oppleves mangler. Det er de som forklarer at selv om ledelsen har andre prioriteringer kan den generelle teknologiakseptansen innenfor enheten gjøre opp for mangelen på støtte fra toppledelse. Det er flere momenter fra empirien som understøtter både denne holdningen rundt kulturen som noe positivt, og som vi belyser under, at dette ikke alltid er tilstrekkelig for alle ansatte. Det er kanskje ved dette punktet voksesmertene ved Økonomitjenestens innrettelse mot endring viser seg i størst grad. Det er en stor vilje for endring, og en oppslutning mot at digital innovasjon har en iboende nytteverdi—noe som er lett å forstå gitt de store endringene som var nødvendige for over et år tilbake—men hvis endringer for endringsskyld tar over kan prosjekter lett falle mellom sprekkene, i hvert fall som noen ansatte opplever det.

5.1.4 Barrierer for endring

Til punktet over er det viktig for oss å bygge videre på den overordnede organisasjonskulturen, og hvordan vi mener den positive oppslutningen kan bidra til å muliggjøre for endringsarbeid. Flere av informantene ga uttrykk for at kommunikasjon var oppfordret og gjort lettvinnt via bruk av forum og chat. Kombinasjonen av ESN (enterprise social network) med et åpent areal på avdelingen menes i stor grad å fasiliterer for bedre informasjonsflyt. Kotter (2014) observerer at fjerning av barrierer muliggjør flere kritiske aspekter ved endringsarbeid innenfor en organisasjon, og at barrierer ofte fungerer som en sluse som holder tilbake ideer, vilje og kompetanse som allerede er til stede.

«Hvis det er noen utfordringer med et eller annet eller noe du lurer på så er det jo, også hvert fall når vi er tilbake fysiske på jobb nå, så er det alltid noen i nærheten å spørre. Vi sitter jo i et åpent felleskap. Men når vi er på hjemmekontor eller et eller annet så er det bare å sende en chat til noen eller ringe en venn» (informant 4).

Her beskriver informanten en struktur hvor kommunikasjon mellom medarbeidere på avdelingen og langs forskjellige team er muliggjort i stor grad. Informanter relaterer også en lav terskel på kommunikasjon oppover tjenestens hierarki. Innenfor delkapittelet om teori opplyser vi om fjerning av barrierer som en sentral aktivitet for å muliggjøre endringsprosesser. Vi kan se på hvordan ledelsen prøver å vektlegge bedre flyt av informasjon mellom medarbeidere gjennom disse virkemidlene. Fra data vi har samlet inn gjennom intervjuene gjør flere det klart at økonomitjenesten preges av relativt lite silotenkning, med kommunikasjon som kan nå hvert fall medarbeidere innenfor tjenesten. Informantene meddeler mindre om hvorvidt denne informasjonsflyten også blir eller burde være tilegnet de strukturene som jobber direkte opp imot tjenesten, som enhetsledere ved blant annet skole- og barnehagesektoren.

«Mens inne på økonomitjenesten er det veldig åpen dialog og flat struktur, veldig uredde tone og veldig fin tone. At folk snakker fint til hverandre og respekterer andre sine

meninger, og derfor er folk også uredde for å si sin mening. Som er veldig positivt for utvikling da og endring, at det er liksom ingen ideer som er dumme» (informant 4).

Informanter vektlegger på flere måter mangel på faste, silo-baserte strukturer. Hvor informant 4 er personen som i størst grad gir uttrykk for den åpne kulturen, gir flere deltakere et felles uttrykk for at strukturer er tilrettelagt for deling av informasjon og diskusjon blant medarbeidere utover avdelingen. Forstår vi barrierer ut ifra hva Kotter (2014) forklarer, som hinder for kommunikasjon, testing og eksperimentering, fremstiller informantene økonomitjenesten som mindre begrenset av disse barrierene, i hvert fall på kommunikasjon og kulturnivået.

På den andre siden meddeles det også om potensielle barrierer til endring i form av mangel på handlingsrom for ansatte, i form av tidsavgrensning og frigjøring av ressurser.

«Jeg kan se at behovet er der, det er bare tiden som ikke er der. At man kan være enig, man kan være enig i alle de gode argumentene, men likevel så er det liksom sånn, men hvis kalenderen min er fullpakket med alt mulig annet, så må noen hjelpe meg å si at OK, men da nedprioriterer vi noe annet. For det er jo det som er litt sånn utfordrende med endringer at det er veldig få innpå her som sitter og snurrer på stolen og lurer på hva vi skal finne på i morgen» (informant 1).

Informant 1 forklarer hvordan hverdagen ikke alltid er tilrettelagt for at ansatte kan delta på endringsarbeid. Denne opplevelsen reflekterer en problemstilling som vil være typisk for flere virksomheter, og som vi har opplyst om som typisk innenfor kommunesektoren. Frigjøringen av ressurser og tilrettelegging av tid og kapasitet til endringsarbeid kan være vanskelig å imøtekomme. I delkapittelet om casevirksomhet og den gjeldende situasjonen til kommunesektoren ble det gjort forstått hvordan denne opplevelsen deles i stor grad innenfor mange kommunale enheter. Som følge forventet vi at en slik hindring også kunne være til stede ved økonomitjenesten, noe vi regner som en forutinntatt holdning i etterkant. Det er viktig her å peke ut, som vi også gjør i metodekapittelet, at vi intervjuet ansatte fra forskjellige avdelinger, med variasjon av roller og ansvar. Dette kan resultere i at noen opplevde barrierer er sterkere erfart for noen enn for andre.

«Vi kan være også med delaktig for eksempel i alle de prosjektene vi prøver å jobbe med for å bli mer innovativ i økonomistyringen. Vi kan delta i de prosjektene fordi vi kan frigjøre en del av oss selv til å jobbe med endring og ikke bare med drift enn vi kunne ha gjort før for å si det sånn. Siden vi på en måte fristiller arbeidstid med mindre manuelle prosesser. Og det er jo positivt, for da får vi jo forhåpentligvis ordnet styring som kan gi bedre tjenester på sikt da for kommunen» (informant 4).

Her forklarer en informant en helt annen virkelighet i forhold til frigjøring av ressurser og mangel på tid- og ressursmessige barrierer. Dette underbygger flere punkter. For det første må vi være forsiktige med å gjøre konklusjoner rundt den faktiske situasjonen ved økonomitjenesten i dette studiet, ettersom vi mangler omfanget til å få et helhetlig bilde. På den andre siden viser denne forklaringen at informanten opplever å kunne frigjøre tid og ressurser til endringsarbeid. Det er vanskelig å si på dette tidspunktet om forskjeller på avdelinger, rutiner, arbeidsoppgaver eller prosesser lar noen ansatte oppleve et større handlingsrom for deltakelse i endringsprosjekt, og vi vil ikke konkludere noe uten videre undersøkelse.

5.1.5 Forankring

Økonomitjenesten er ifølge flere informanter en innoverende virksomhet, men det uttales også om en mangel på forankring. Intervjuene og analysen til nå gjør det klart at endring er i stor grad opplevd som å ha nytteverdi, noe som økonomitjenestens rolle som tjenesteutvikler trolig har god nytte av ved utvikling og implementering av egne styringsverktøy.

«Vi springer veldig fort med hensyn på utvikling og innovasjon, også er vi faktisk ikke like gode på å springe etter med opplæringen» (informant 2).

Det kan være vanskelig å forankre endringer i en organisasjon hvor opplæringen rundt implementeringen kan oppleves som mangelfull. Hvis mangler ved opplæringen fører til et kunnskapsgap rundt prosesser, kan dette ha som konsekvens at implementeringen ikke blir en del av de normale prosessene som underbygger daglig drift. Både det siste steget av Kotters akseleratorer og Sutanto et al sin oversikt over kritiske suksessfaktorer gir uttrykk for hvordan det siste steget i endringsprosessen er ofte det punktet hvor organisasjonen slurver mest. Det oppleves en gradvis realisering av kortsiktige gevinster innen prosjektet er ferdigstilt, og virksomheten avslutter prosjektet uten å gjøre det nødvendige etterarbeidet som karakteriserer mye av det faktiske endringsarbeidet. Det blir ikke gjort nok for å forankre de nye prosessene inn i virksomhetens DNA, som Kotter ville ha sagt. En kan se bruddstykker av denne tilnærmingen i hvordan noen av informantene ordlegger seg.

«Men ja, kanskje jeg savner litt sånn helheten da fordi man, nå er temaet lønnsmodul, så kommer du med de, altså da får du infoen, du blir kommunisert. Du kommer med innspillene, og så går du over i neste møte, så er temaet ny spennende modell også, men den overlappende funksjonen mangler litt der. Så prosjekt til prosjekt eller endring til endring strålende, men det er kanskje endringsledelse, handler litt mer og om å kontrollere totaliteten av endringen» (informant 1).

Til den graden informanten sitt utsagn reflekter økonomitjenesten forteller dette oss at endringsprosjekter har fare for å bli borte i mengden, og at det er vanskelig å holde tritt. Hvis tjenesten også beveger seg for raskt fra prosjekt til prosjekt uten den nødvendige forankringen kan flere langsiktige gevinster også gå tapt. Som en del av forankringsprosessen forklarer Sutanto et al (2008) hvordan organisasjoner bør anvende styringsgruppen til å jobbe tett på endringsarbeidet, og helst i tandem med eventuelle veiledningsgrupper. I økonomitjenestens tilfelle vil denne gruppen sannsynligvis være referansegruppene, som kan jobbe med bred kompetanse for å realisere også de langsiktige gevinstene i endringsprosjekt.

5.2 Kommunikasjon i praksis

I økonomitjenesten har man brukt referansegrupper aktivt for å ha god kommunikasjon nedover i organisasjonen. Her kan man også ta opp problemer med endringer før systemet er ferdig og dermed kan man unngå misnøye når systemet lanseres i avdelingen. Referansegruppene har også fått i oppdrag å fortelle om nye systemer som skal lanseres slik at de avdelingene hvor dette skal implementeres, er forberedt på at det vil komme endringer i nær framtid. Dette gjør også at flere føler seg involvert i endringsprosessen og har mulighet til å kommunisere sine tanker rundt det. Det å ha en åpen dialog og bruke

uformell kommunikasjon kan også føre til at det blir mindre motstand mot endringene fordi det virker kjent for de ansatte og de er dermed mer forberedt når det blir lansert.

Det er også viktig for økonomitjenesten å få tilbakemeldinger på de endringene som blir gjort, hva er det som fungerer godt og hva som ikke fungerer, og ha en lav terskel for tilbakemeldinger. Her er informantene litt delt i oppfattelsen rundt beslutninger om endring. Noen opplever at det er en enveis prosess hvor man bare blir fortalt hva som skal implementeres, mens andre føler flere deltar i endringsprosessen. Dette vises godt i sitatene fra informant 1 og informant 3:

«Men, men det blir fort litt sånn enveis, men ja det kan jo av og til kan det jo oppleves som at det ikke er en informasjon om en mulig endring, det er informasjon om en endring som allerede er besluttet, så da er det på en måte ikke noe vits i å si imot» (informant 1).

«Hvis vi ikke får tilbakemeldinger og koble oss av drifta, så klarer vi heller ikke utvikle noen ting, så vi er helt avhengig av å på en måte ta pulsen til enhver tid på hva er det som brenner ute, hva er det så funker og ikke minst hva som ikke funker, og der prøver vi å holde så lav terskel som mulig i forhold til at de gir oss løpende tilbakemeldingen» (informant 3).

Selv om noen beslutninger om endring må tas uten mye kommunikasjon til de ansatte før alt rundt endringsprosessen er avklart, bør man passe på å ikke ha for mange slike endringer i løpet av året. Ved manglende intern kommunikasjon kan ansatte i større grad motsette seg endringen og ledelsen kan oppleve lite engasjement fra de ansatte når endringen skal implementeres.

Økonomitjenesten oppleves av de ansatte som å ha en ganske flat struktur med mye rom for å gi tilbakemeldinger, og en uformell kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen. Ansatte har også gode muligheter for å gi tilbakemeldinger hvis det er deler av det nye systemet etter en endringsprosess de ikke er fornøyd med. Det er noen ganger uklart om tilbakemeldingen blir tatt hensyn til i videreutviklingen av nye system, men man har allikevel en følelse av at man blir tatt hensyn til som ansatt. Det er også ulik struktur for å fortelle sin mening basert på hvor stort et prosjekt er, hvis det er større systemer som skal implementeres prøver man å bruke tid på at de fleste skal få komme med innspill og tilbakemeldinger, samtidig som mindre prosjekter innad i avdelingen kan bli bestemt uten mye innspill fra de ansatte. Dette er også noe de ansatte virker fornøyd med basert på at det går med mye tid hvis alle skal tas hensyn til i enhver prosess. Når ansatte føler i stor grad de blir tatt hensyn til i hvert fall i noen endringsprosesser i løpet av et år, kan dette være godt nok for å fortsette å være engasjert for nye endringer. Dette vil også være individuelt basert på hvor mange endringsprosesser man har deltatt på tidligere og hvor fornøyd man har vært med sluttresultatet av disse.

5.3 Opplæring i tjenesten

Opplæring i nye systemer er viktig for å få organisasjonene til å ta i bruk de nye endringene og være proaktive når det er behov for endring. Hos økonomitjenesten bruker de ved store endringer, for eksempel når de fikk en ny ERP-løsning i 2018, å ta i bruk flere ulike opplæringsmetoder. Blant annet hadde de flere webinar man kunne melde seg på, i tillegg

til fysiske workshop hvor de som allerede kunne systemet var tilgjengelig for å lære opp de andre i organisasjonen. Man hadde også e-læringer som ansatte kunne se på egenhånd, som var implementert i det nye verktøyet. I tillegg hadde enhetene egne rådgivere som kunne bistå enhetene løpende gjennom året. Her ser det ut til at økonomitjenesten har vært nøye i opplæringsfasen og tatt seg tid til at alle skal kunne dette ordentlig før man tok det i bruk. Dette vil mest sannsynlig øke brukeropplevelsen betraktelige til de ansatte og bedriften vil også få igjen for dette ved at det nye systemet vil bli brukt som et nyttig verktøy i arbeidshverdagen. Det vil også minske sjansen for at implementeringen feiler eller blir forsinket ved at man har brukt tilstrekkelig ressurser på opplæring.

Samtidig opplever flere informanter at opplæring er noe som ikke blir gitt tilstrekkelig på generell basis. Her har de allerede erkjent at de trenger å arbeide mer med å inkludere opplæring som en naturlig del av implementeringen. Det å ha webinarer eller workshops kan være nyttig både for å samle avdelingen ved endringsprosessen, men også for å minske sjansen for feilbruk og misnøye ved endringen. Det er enkelt å tenke at man skal ha opplæring ved store endringsprosesser, men blant ansatte kan det være behov for også å få opplæring når det kommer tilleggsmoduler til systemet, som det kanskje bare finnes e-læringer eller et dokument for å finne ut hvordan fungerer. Da er det lett å miste motivasjonen for å ta i bruk nye systemer og heller vente til man blir helt nødt til å lære seg endringene.

«Det er enklere i teorien enn det er i praksis derimot, og vi hører jo ofte fra enheten at opplæring det er noe vi kanskje er dårligst på i forhold til de ulike tingene, det dukker fort opp igjen» (informant 3).

«Ja, sånn at vi har kanskje ikke vært så god på intern opplæring som vi burde ha vært, men vi prøver å bli bedre da» (informant 1).

Et tiltak økonomitjenesten har gjort for å bedre opplæring og forståelsen av systemene, er å ha faste møter på mandager i en halvtime hvor man kan gå gjennom ulike utfordringer i systemet som de ansatte trenger bistand til å bruke mer effektivt. Her kan man også komme med innspill til hva man synes fungerer godt og komponenter man gjerne skulle endret. Dette kan føre til at man i større grad kan se om flere har problemer med den samme endringen i systemet eller om flere er enige i hva som fungerer optimalt av tilleggsmodulene. Dette kan også styrke samhørigheten i avdelingen ved at man deler med de andre det man har tenkt i løpet av den siste uken i forhold til hvordan man kan optimalisere arbeidshverdagen i større grad, noe som kan komme flere av de ansatte til gode. Ledelsen kan også oppleve å få flere innspill til endringen siden alle er forberedt til møte og vet hva som skal diskuteres. Det kan også være en god arena for å lære seg å bruke elementer i systemet man enda ikke har lært seg hvordan man tar i bruk.

5.4 Motstand eller endringsvilje

Økonomitjenesten har også selv merket seg at det å involvere ansatte fører til mindre motstand. Samtidig som man kan møte mer motstand hvis man presenterer noe for tidlig med bare hovedtrekkene klare. Da kan det være vanskelig for de ansatte å se potensiale i endringen og se hvordan dette kan være et hjelpemiddel i deres arbeidshverdag. Ofte

kunne de se på den nye endringen som merarbeid i starten, men som vil føre til store besparelser for organisasjonen i sin helhet. Hvis man deretter prøver å bryte ned endringen i flere deler kan man møte større aksept ved at man ikke får for mye å forholde seg til med en gang, men man rekker å lære seg en del før den neste blir implementert. Et annet viktig poeng er at de ønsket at endringene skulle komme fra et behov i organisasjonen og ikke ha direkte utspring fra det ledelsen tenker er et styringsverktøy som trenger å endres. Det å involvere de ansatte i en endringsprosess kan ofte være nøkkelen til suksess, ved å la de ansatte føle eierskap til prosjektet og få komme med innspill hvis de føler behov for det.

En annen løsning som kan fungere godt for å redusere sjansen for motstand blant ansatte er å ha en testperiode og implementere endringen hos en avdeling før man tar den videre ut i hele organisasjonen, da kan man se om løsningen fungerer på en mindre flate først. Dette kan bidra til å skape legitimitet blant de andre avdelingene i organisasjonen hvis man kan vise til gode resultater i den avdelingen man gjennomførte testen, og kan bruke dette som en referanse til de andre avdelingene. Økonomitjenesten har gjort dette flere ganger tidligere og har deretter merket at ansatte har vært mer positivt innstilt til nye endringen når man ser at tidligere prosesser har fungert godt.

«Og de blir jo og positivt innstilt til andre ting man på en måte kommer med etter hvert, fordi at man ser, man har liksom erfaring med at det her har fungert tidligere. Det trenger ikke være store ting, det kan være små ting. Det kan være at man mangler en kolonne i en rapport, får man til det, så kanskje det øke brukeropplevelsen betraktelig» (informant 3).

For at en endring skal bli godt mottatt må den både være intuitiv å bruke og tidsbesparende i arbeidshverdagen. En ting som går igjen i noen intervju er akkurat det med tid. Det at man ser det er en god endring, men man har ikke tid til å lære seg den ordentlig og blir jobbende litt i det nye systemet, men også litt i det gamle systemet. Dette blir en form for jobbing hvor man kan risikere å jobbe dobbelt av hva som er nødvendig fordi tiden for opplæring i det nye systemet ikke har vært tilstrekkelig. Informant 1 forteller blant annet *«vi er gode på endring, vi er bare dårlig på tid»*. Det å sette av tid til brukeropplæring ved gjennomføring av en endringsprosess kan derfor være avgjørende for å lykkes med endringen. Hvis ingen føler de har nok tid til å lære seg endringen kan dette skape motstand mot flere endringer i framtiden og en følelse av å ikke strekke til i arbeidshverdagen, fordi man ikke mestrer det nye systemet som ble implementert.

Det kan også oppfattes som man er motstander av endringer hvis man prøver å si ifra om at man ikke har kapasitet til flere endringsprosesser. Da er det også viktig at man får vite hvorfor denne endringen er viktig å få gjennomført nå, og om man har mulighet til å legge til side andre prosjekter for å få mer tid til å delta i denne endringsprosessen. Dette forteller blant annet informant 1 om:

«Og det kan jeg nok innrømme at jeg har kjent på noen ganger på økonomitjenesten og at, jeg hører at det du sier er fornuftig for helheten og om tre år så burde vi vært der. Men akkurat nå så er fire til fem av enhetene mine på skjev kurs og jeg må følge opp, og de krevende analyser og statistikker og det er masse møter. Så jeg er egentlig engasjert, men jeg har ikke det, jeg har ikke kapasitet til å være engasjert. Og da oppfattes man nok helt sikkert som utfordrende for prosjekt endring» (informant 1).

Derfor kan det være viktig å ha kontroll på den totale endringsmengden i løpet av et år, og prøve å legge opp endringsprosessene til ulike tidspunkt på året, slik at man får mer tid til å lære seg nye systemer før det blir gjort flere endringer på dem. Man må også være nøye på hvor mange endringer man trenger i løpet av et år. Er det en mulighet for at man kan implementere deler av et prosjekt sammen med et annet, slik at den totale endringsmengden blir mindre per prosjekt og være mer kritiske til når man trenger endringer. Hvis det er endringsprosesser som gjøres for sikkerhetshensyn burde disse prioriteres over nye endringer som kanskje ikke tilfører organisasjonen noe man har behov for å implementere dette året.

6 Avslutning

Vårt utgangspunkt for oppgaven var forskningsspørsmålene «*Til hvilken grad endringsledelse vektlegges hos økonomitjenesten?*» og «*Hvordan opplever ansatte økonomitjenestens omstillingsevne?*» Over har vi gjennomgått for informantenes oppfatning av sine omgivelser, og har argumentert at endring og styring av endring oppleves i stor grad som viktig og ønskelig—basert på deltakernes egne erfaringer. De opplever i tillegg mangler eller vansker ved prioriteringer og forpliktelse fra ledelsen, med den forståelsen at disse punktene er viktig for å tilrettelegge for endringer. Økonomitjenesten fortalt gjennom disse erfaringene bærer i stor grad preg av en organisasjon som har måtte vektlagt endring i stor grad over de siste årene, men opplever fremdeles noen voksesmerter i utviklingen av endringsrelaterte prosesser. Ved dette punktet ser vi hvordan forskjellige holdninger reflekterer virksomhetens styrker og mangler i forhold til den overordnede kulturen og mangler ved styring respektivt. Ansatte opplever at endringsarbeid kan bli overveldende og at arbeidsoppgaver må nedprioriteres for å kunne holde følge, men i tillegg at organisasjonskulturen og virkemidler for kommunikasjon kan støtte under disse manglende, men ikke for alle hele tiden. Det er på den andre siden uttalt stor energi og motivasjon for endring, og ved bruk av referansegrupper og ukentlige møter har ledelsen i større grad tilrettelagt for informasjonsformidling og styring av endringsprosessene. Det er opp til ledelsen å bruke virkemidlene de har tilgjengelig for å styrke endringsbehov tidligere, styre endringen med hensyn og forpliktelse slik at alle ansatte blir involvert tidlig og frem til målstreken, og potensielt myndiggjøre flere endringsagenter som kan være synlig gjennom hver enkelt endring.

Ansatte virker både positivt innstilt og ser på omstilling som nødvendig for at tjenesten skal utvikle seg digitalt og være med på endringsprosessen for resten av kommunen. Man får i stor grad være med og påvirke sin egen arbeidshverdag, og delta i prosjekter der man kan forme framtidige endringer i tjenesten. Ledelsen er også engasjerte i omstillingsarbeidet og deltar aktivt både i omstillingsprosesser, og i forkant av disse. Det er i stor grad tilrettelagt for at ansatte skal lære seg endringene før de i implementeres, selv om opplæring er noe som fortsatt kan tas tak i og bli optimalisert ytterligere, for at alle ansatte skal ha like stor nytte av å ta del i omstillingsprosessen. På generelt grunnlag er økonomitjenesten gode på å ta i bruk nye endringer og har ansatte som bidrar til at alle i tjenesten skal være med på omstillingen ved å både si fra hvis man trenger mer tid eller opplæring, men også hjelpe hverandre når man står fast på noe man ikke vært erfaring med tidligere fra systemet. Det vil, også i fremtiden, kreve mye av en avdeling å omstille seg og man bør alltid vurdere

både om man har tilstrekkelig med tid avsatt og tilstrekkelig opplæring for å kunne lykkes, Dette er to faktorer det er mulig å se nærmere på om burde investeres mer ressurser på i fremtiden.

7 Litteraturliste

Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2016) *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. 2. utg. London: Routledge, Taylor & Francis Group.

By, R.T. (2007) Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1080/14697010500359250> (Hentet: 02. April 2022).

Bickman, L. & Rog, D.J. (2009) *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. 2. utg. Los Angeles: SAGE Publications, Inc. Tilgjengelig fra: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=986799&site=ehost-live>

Busch, T (2013) *Akademisk Skrivning*. 1. utg. Fagbokforlaget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019) *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, vol. 4, s. 217-228. <https://doi.org/10.1080/1469701042000255392>

Graetz, F. (2000) Strategic change leadership, *Management Decision*, vol. 38 No. 8, s. 550-564. <https://doi.org/10.1108/00251740010378282> (Hentet: 24. april 2022).

Hennestad, B. (2009) *Endringsledelse i endringssituasjonen*. Tilgjengelig fra: <https://old.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen> (Hentet: 23. Mars 2022)

Hennink, M. (2020) *Qualitative Research Methods*.

Hughes, M (2006) *Change Management: A Critical Perspective*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Kotter, J.P. (2014) *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

Leung, L. (2015) Validity, reliability, and generalizability in qualitative research, *Journal of family medicine and primary care*, vol. 4, s. 324-327. <https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>

Moran, J.W. og Brightman, B.K. (2000). Leading organizational change, *Journal of Workplace Learning*, vol. 12, s. 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>

NOU 2021: 4 (2021) *Norge mot 2025 — Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien*. Oslo: Finansdepartementet

Nohria, N. & Beer, M. (2000) Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change> (Hentet: 22. april 2022).

Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007) Successful Change Management, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, s. 1-19. <https://doi.org/10.1080/14783360601042890>

Oates, B.J. (2006) *Researching Information Systems and Computing*. London: SAGE.

Presentasjon fra økonomitjenesten (2022) *Økonomitjenesten*.

Rajan, C. A. og Baral, R. (2015) Adoption of ERP system: An empirical study of factors influencing the usage of ERP and its impact on end user, *IIMB Management Review*, vol. 27, s. 105-117. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2015.04.008>

Scott, J. E. og Walczak, S. (2009) Cognitive engagement with a multimedia ERP training tool: Assessing computer self-efficacy and technology acceptance, *Information & Management*, vol. 46, s. 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.10.003>

Statistisk sentralbyrå (2019) *Offentlig sektor sliter med rekruttering av IKT-spesialister*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/offentlig-sektor-sliter-med-rekruttering-av-ikt-spesialister> (Hentet: 28 april 2022).

Statistisk Sentralbyrå (2021) *12038: Rekruttering av IKT-spesialister, etter antall innbyggere (Fylkeskommuner, kommuner) 2018 – 2021*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/12038> (Hentet: 15. april 2022)

Statistisk Sentralbyrå (2021) *Digitalisering og IKT i offentlig sektor*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor> (Hentet: 28. april 2022).

Stensaker, I.G. and Meyer, C.B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change, *Personnel Review*, vol. 41, s. 106-124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>

Sutanto, J., Kankanhalli A., Tay, J., Raman, K.S. & Tan, B.C., (2008) Change management in Interorganizational Systems for the public, *Journal of Management Information Systems*, vol. 25, s.133–176. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222250304>

Trondheim Kommune (2019) *Temaplan for teknologi og modernisering, og Arbeidsgiverpolitikken*. Tilgjengelig fra: <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/planer/temaplaner/hoveddokument-temaplan-for-teknologi-og-modernisering.pdf> (Hentet: 25. februar 2022)

Trondheim Kommune (2022a) *Jobb hos oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/jobbhososs/> (Hentet: 22. mars 2022).

Trondheim Kommune (2022b) *Organisasjon*. Tilgjengelig fra:
<https://www.trondheim.kommune.no/organisasjon/> (Hentet 22. mars 2022)

Trondheim Kommune (2022c) *Trondheim i tall*. Tilgjengelig fra:
<https://www.trondheim.kommune.no/statistikk/> (Hentet: 24. mars 2020).

Trondheim Kommune (2022d) *Økonomitjenesten*. Tilgjengelig fra:
<https://www.trondheim.kommune.no/okonomitjenesten/> (Hentet: 22. mars 2022)

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Digital forretningsutvikling»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere anvendelse av IT og hvordan dette kan skape gevinster for virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måte kan skape gevinster for virksomheten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Bacheloroppgave i samarbeid med Trondheim kommune. Det er fire stykker som får henvendelsen og alle jobber i Økonomitjenesten.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju. Det vil ta deg ca. 45-60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om endringsprosesser og temaene opplæring, kommunikasjon og motstand. Dine svar fra intervjuet blir registrert som tekst og lydopptak.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.
- Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale
- Spørreundersøkelse gjennomføres og lagres på digital plattform der NTNU har databehandleravtale

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.06.2022. Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU ved Leif Erik Opland (leif.e.opland@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

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

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

Med vennlig hilsen

Leif Erik Opland
(Veileder)

Andrea Berg
(Student)

Cato Johnsen
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Digital forretningsutvikling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.06.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide.

Intervju guide for innsamling av kvalitative data for bacheloroppgave ITBAITBEDR - vår 2022.

Introduksjon.

Hvem vi er.

Andrea Berg og Cato Johnsen.

Studieprogram ved NTNU.

Digital forretningsutvikling 3-årig bachelorprogram ved NTNU.

Hva prosjektet går ut på.

Case-studiet av en offentlig organisasjon (Økonomitjenesten) om hvilke mål, holdninger og prosesser som oppleves rundt endring og omstilling gjennom digitale endringsprosjekter.

Samtykke til deltakelse og lydopptak.

Ja/nei.

Spørsmålsdelen.

Om respondent:

- Hva er din rolle innenfor økonomitjenesten?
- Erfaring?
- Bakgrunn?

Introduksjon til tema #1.

En av temaene som står sentralt i omstilling er opplæring. Spørsmål i denne delen har som mål å la oss forstå hva slags rolle opplæring spiller før og gjennom endringsprosesser innenfor økonomitjenesten.

Opplæring.

Spørsmål 1 (generelt).

Kan du si litt om hvordan de ansatte blir inkludert i endringsprosessen.

- Er de med fra begynnelsen av.
 - Hvis ja; hvordan blir de inkludert
 - Hvis nei; når blir de inkludert.
 - På hvilken måte?

Spørsmål 2.

Hva slags opplæring blir ansatte gitt i samsvar med endringer?

- Opplæringsprogram
- Bygget inn i løsningen?

Spørsmål 3.

Hvordan går ledelsen frem gjennom endringsprosessen?

- Tar de en aktiv rolle
- Er de synlige
-

Spørsmål 4 (vaner).

Hvordan har endring av vaner vært utfordrende når nye implementeringer blir gjennomført?

- Hva har gjort det lettere?

Spørsmål til tidligere ansatt ved annen kommunal tjeneste.

I forhold til opplæring, kan du peke ut noen forskjeller mellom hvordan det har blitt utført på regnskapstjenesten i kontrast med økonomitjenesten?

Introduksjon til tema #2.

Kommunikasjon er noe som gjennomsyrrer endring og endringsledelse fra begynnelse til slutt, og vi ønsker å etablere hva slags kommunikasjonsstrategier som befinner seg innenfor økonomitjenesten. Hvordan blir de ansatte inkludert i endringsprosessen; hvor tidlig blir behov for endring kommunisert, og hva slags rom finnes det for tilbakemeldinger.

Kommunikasjon*Spørsmål 5.*

Hvordan blir nye tiltak og implementeringer kommunisert til ansatte?

- Før prosjekter
- I løpet av prosjekter
- I etterkant

Målet er å forstå hvilken tilnærming som brukes.

Til oppfølging.

Er det?

- Enveis kommunikasjon
- Pågående prosess med ledelse og ansatte i dialog?
- Hvilke kanaler
 - Ansikt til ansikt
 - Epost
 - Zoom?

Spørsmål 6.

Hvordan motiverer ledelsen ansatte til å ta en aktiv deltakelse i endringsprosessen?

Spørsmål 7.

Til hvilken grad har din motivasjon hjulpet med gjennomføringen av et endringsprosjekt.

Spørsmål 8.

Hvordan håndteres tilbakemeldinger i løpet av endringsprosjektet?

- Oppfølging fra ledelse.
- Sjanse for ansatte til å kommunisere oppover hierarkiet.

Spørsmål 9.

Hva slags muligheter har du til å kommunisere eventuelle vanskeligheter skulle de oppstå.

Spørsmål til tidligere ansatt ved annen kommunal tjeneste.

Er det noen forskjeller mellom tilnærmingen til økonomitjenesten og regnskapstjenesten i forhold til kommunikasjon?

Introduksjon til tema #3.

Det å håndtere problemer som de oppstår langs et endringsprosjekt—mest vanlig i form av resistens—er det siste momentet vi har valgt å fokusere på som relevant for omstilling. Hvordan resistens for endring håndteres snakker ikke bare til spesifikke strategier for behandling av motstand, men også til den overordnede tilnærmingen økonomitjenesten har overfor endringsledelse.

Motstand.*Spørsmål 10.*

Hvordan sørger dere for å få støtte gjennom endringsprosessen?

- Deltakelse av ansatte
- Endringsagenter

Spørsmål 11.

Til hvilken grad diskuteres endring og behov for endring med ansatte?

- Føler de at et behov i likhet med ledelsen
-

Spørsmål 12.

Til hvilken grad har endringsprosjekter gjort arbeidet lettere?

- 1a. Til hvilken grad vil du si at endringene har vært nødvendige.
- 1b. Føler du at endringer har hatt positive utslag på arbeidet som gjøres?
 - o Effektivitet
 - o Vanskelighetsgrad

Spørsmål 13.

Har det vært tilfeller hvor du foretrekker å jobbe med den gamle metoden (verktøyet).

- Hvordan har dette påvirket arbeidsdagen.
- Har det blitt nevnt overfor ledelsen?

Spørsmål 14.

Hvordan løses problemer uten klare retningslinjer ved bruk av nye digitale verktøy?

- Hvordan takles situasjoner hvor gjeldende løsninger føles utilstrekkelig.
 - o Jobber du rundt problemet, bruker andre verktøy, osv.

(Prøve å etablere bruk eller mangel på bruk av workarounds).

Spørsmål 15.

Til den grad du har opplevd dem, hvordan har ledelsen adressert bekymringer eller vanskeligheter du har hatt med nye verktøy eller prosesser?

- I den grad det har vært noen konflikt, hvordan blir dette løst.
 - Plenum
 - Individuelt
 - Ignorert?
 - Avdeling eller teambasert

Spørsmål til tidligere ansatt ved annen kommunal tjeneste.

Til sist, er det momenter ved hvordan ledelsen håndterer motstand som den oppstår som er forskjellig ved økonomitjenesten i forhold til regnskapstjenesten?