

Gøril Madsø Halvorsen

Nye kontorlokaler - nye muligheter

Hvordan håndterer ledere en pålagt endringsprosess?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Ingunn Skjesol

November 2023



Foto: Christian Bøhn

Gøril Madsø Halvorsen

Nye kontorlokaler - nye muligheter

Hvordan håndterer ledere en pålagt endringsprosess?



Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Ingunn Skjesol
November 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

1 Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på det erfaringsbaserte masterstudiet organisasjon og ledelse ved NTNU videre. Min spesialisering er relasjonsledelse, og oppgaven er tilknyttet Institutt for pedagogikk og livslang læring på Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap ved NTNU. Masterstudiet har gått over fire spennende og hektiske år parallelt med mitt daglige arbeide. De første to årene ble preget av pandemien hvor deler av gjennomføringen ble mer digital enn hva jeg hadde sett for meg. Alt i alt var det en utfordring som gikk fint og ga meg et løft i digital kompetanse.

Etter dette masterløpet sitter jeg igjen med faglig påfyll og økt kunnskap innen organisasjonsutvikling, ledelse, teamutvikling, coaching og veiledning, digitalisering, og mer til. Dette tar jeg med meg videre i arbeidslivet og i livet for øvrig.

Jeg vil takke min medstudent og kollega Ida Kvammen for et givende og motiverende samarbeid. Vi slo følge gjennom studiet i organisasjon og ledelse, dog med hver vår spesialisering av studieretning. Samarbeidet har strukket seg over flere kurs, og vi har også samarbeidet godt med datainnsamlingen i denne masteroppgaven.

Takk også til min veileder Ingunn Skjesol for kloke og konstruktive innspill i våre humørfylte digitale møter.

Min arbeidsgiver Trondheim eiendom i Trondheim kommune har latt oss få lov til å forske på en intern endringsprosess og bruke tiden til lederne i undersøkelsen. Dette setter vi stor pris på. Tusen takk. Takk også til dere enhetsledere som har bidratt som informanter i denne oppgaven.

Helt til slutt vil jeg sende en varm takk til min mann og min familie, som har latt meg bruke helger og kvelder over flere år til å gjennomføre prosjekt master.

2 Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan ledere møter og håndterer en pålagt endringsprosess. Caset er i denne forbindelse endringsprosessen ved innføring av arbeidsmetodikken aktivitetsbaserte arbeidsplasser i Trondheim kommune. Endringen er både en fysisk flytteprosess og en organisasjonsutviklingsprosess, og det er organisasjonsendringen som er mitt fokus i oppgaven.

Problemstillingen i oppgaven er: **Hvordan håndterer ledere en pålagt endringsprosess?**

For å svare på problemstillingen har jeg undersøkt følgende forskningsspørsmål:

Hvilke strategier har lederne for å håndtere endringsprosessen?

Hvilken betydning kan ledernes strategier ha for endringsberedskapen i organisasjonen?

Tematikken er endringsledelse, og jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med et fenomenologisk utgangspunkt. Jeg har gjennomført kvalitative intervjuer med enhetsledere som blir berørt av endringen. Enhetslederne har det til felles at de har kontor plass sammen med sin enhet i Trondheim Torgkvartal, og skal flytte kontorlokaler og innføre aktivitetsbasert arbeidsplass. Forskningen foregår i perioden med forberedelser før selve flyttingen og endringen.

Jeg har i oppgaven gjennomgående brukt problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål for å undersøke hvilke strategier lederne har valgt for å håndtere endringsprosessen, og hvilke konsekvenser disse strategiene har for organisasjonens endringsberedskap. Endringsberedskap kan beskrives som de ansattes motivasjon for endring i en organisasjon (Amundsen & Kongsvik, 2019).

I oppgaven utreder jeg om bakgrunnen for og tidligere forskning på arbeidsplasskonseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Dette for å gi en bedre forståelse av hvilke endringer medarbeiderne vil bli påvirket av da tematikken skaper stort engasjement.

Som svar på hvilke strategier lederne har for å håndtere den pålagte endringsprosessen, har jeg funnet at strategiene overordnet kan deles i tre hovedkategorier:

1. Proaktiv og positiv til endringsprosessen.

2. Kritisk og motarbeidende til endringsprosessen.
3. Avventende og forholder seg ikke til endringsprosessen.

På grunnlag av denne studien kan jeg si at lederne som har valgt strategien med å ha en positiv holdning til endringen, også ofte har valgt en proaktiv tilnærming til endringsprosessen. Disse lederne strategi vil bidra til at organisasjonen utvikler høy endringsberedskap med medarbeidere som er motivert for endring. Endringsprosessen med innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser vil dermed mest sannsynlig bli vellykket. Lederne som har valgt som strategi å forholde seg kritisk og motarbeide endringsprosessen, vil bidra til at organisasjonen utvikler lav endringsberedskap med medarbeidere som ikke er motivert for endring. Det samme vil ledere som har strategien om å forholde seg avventende, eller ikke forholde seg til endringsprosessen ennå. Strategiene disse lederne velger betyr lav endringsberedskap i organisasjonen og at prosessen med innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser mest sannsynlig blir mindre vellykket.

3 Abstract

The purpose of this master's thesis has been to investigate how leaders meet and handle an imposed change process. In this connection, the case is the change process when introducing the work methodology Activity-Based Working in Trondheim municipality. The change is both a physical moving process, and an organisational development process. It is the organisational development process that is my focus in the master.

The thesis question is: **How do managers handle an imposed change process?**

To answer the problem, I have examined the following research questions:

What strategies do the leaders implement for handling the change process?

What significance can the leader's strategies have for the readiness of change in the organisation?

The topic is change management, and I have chosen a qualitative approach with a phenomenological starting point. I have conducted qualitative interviews with unit managers who are affected by the change. The unit managers have in common that they have office space together with their unit in Trondheim Torgkvartal, and will move office premises and introduce Activity-Based Working. The research takes place in the period of preparations before the actual move and change.

In the thesis, I have consistently used the thesis question and associated research questions to investigate which strategies the leaders have chosen to handle the change process, and what consequences these strategies have for the organisation's readiness for change. Readiness for change can be described as the employees' motivation for change in an organisation (Amundsen & Kongsvik, 2019).

In order to give a better understanding of which changes the employees will be affected by, I investigate the background and previous research on the workplace concept of Activity-Based Working. This is a topic that creates great commitment.

In response to which strategies the leaders have to handle the imposed change process, I have found that the strategies can generally be divided into three main categories:

1. Proactive and positive to the change process.
2. Critical and opposing the change process.
3. Waiting and not relate to the change process.

On the basis of this study I can say that the leaders who have chosen a strategy to have a positive attitude towards the change, often also choose a proactive approach to the change process. The strategy of those leaders will contribute to the organisation developing a high readiness for change with employees who are motivated for change. The change process with the introduction of Activity-Based Working will therefore most likely be successful. The leaders who have chosen a strategy to be critical and oppose the change process, will contribute to the organisation developing a low readiness for change with employees who are not motivated for change. The same will be the case with leaders where the strategy is to wait and see, or not to deal with the change process yet. The strategies these leaders choose will most likely lead to a low readiness for change in the organisation and a less successful change process of Activity-Based Working.

4 Innholdsfortegnelse

1 Forord	1
2 Sammendrag	2
3 Abstract	4
4 Innholdsfortegnelse	6
5 Figurliste	8
6 Innledning	9
6.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
6.2 Avgrensning.....	10
6.3 Case.....	10
6.3.1 Beskrivelse av caset i oppgaven.....	10
6.3.2 Organisasjonskart for Trondheim kommune.....	11
6.4 Praktisk gjennomføring av de to endringene flytting og overgang til aktivitetsbaserte arbeidsplasser.....	12
6.5 Hovedprosjektet Nytt administrasjonsbygg.....	13
6.6 Prosjekt Organisasjonsprosesser.....	14
6.6.1 Pilotprosjekt.....	14
7 Teori	14
7.1 Bakgrunn for aktivitetsbaserte arbeidsplasser.....	15
7.2 Forskning på og erfaring med aktivitetsbaserte arbeidsplasser.....	16
7.3 Ledelse og omstilling i dagens omskiftelige samfunn.....	19
7.4 Sammenheng mellom innovasjon og endring.....	20
7.5 Endring i organisasjoner.....	20
7.5.1 Lewins modell for organisasjonsendring.....	20
7.5.2 Deltakelse, medvirkning og endringskynisme.....	21
7.5.3 Motstand mot endring.....	22
7.5.4 Endringsberedskap.....	22
7.6 Ledelse.....	23
7.6.1 Personlighetstrekk og lederferdigheter.....	24
7.6.2 Lederstil.....	24
7.6.3 Lederrollen.....	25
7.6.4 Ledere som endringsagenter.....	26
8 Metode	27
8.1 Forskningsstrategi.....	27
8.2 Fenomenologisk forskningsdesign.....	28
8.3 Kvalitativ metode.....	28
8.3.1 Utvalg av informanter.....	28
8.3.2 Gruppesamtaler eller gruppeintervju.....	29
8.3.3 Sammensetning av gruppene.....	29

8.3.4 Intervjuguide og struktur i gruppeintervjuene.....	30
8.3.5 Forskningsetikk.....	31
8.4 Empiri.....	31
8.4.1 Gruppedynamikkens påvirkning på resultatene.....	31
8.4.2 Analyse av empirisk materiale.....	32
8.4.3 Kodegrupper og kategorier.....	32
9 Funn og analyse.....	34
9.1 Ledernes strategier for å håndtere endringsprosessen.....	35
9.1.1 Proaktiv og positiv til endringsprosessen.....	35
9.1.2 Kritisk og motarbeidende til endringsprosessen.....	37
9.1.3 Avventende og forholder seg ikke til endringsprosessen.....	39
10 Diskusjon.....	40
11 Avslutning.....	46
11.1 Veien videre.....	47
11.2 Anbefaling for fremtidige endringsprosesser i Trondheim kommune.....	47
12 Referanser.....	47
13 Vedlegg.....	51
13.1 Vedlegg A - Intervjuguide.....	51
13.2 Vedlegg B - Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke.....	54
13.3 Vedlegg B - Godkjenning av prosjektet fra NSD/Sikt.....	57
13.4 Vedlegg D - Kodegrupper og sitater.....	62

5 Figurliste

Figur 1: Organisasjonskartet til administrasjonen i Trondheim kommune (Trondheim kommune, 2023b), s. 11.

Figur 2: Organisasjonskart for prosjektet Nytt administrasjonsbygg, s. 13.

Figur 3: Kurt Lewins tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390), s. 21.

Figur 4: Hvordan lederstiler klassifiseres langs en skala som angir grader av demokratisk og autoritær lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414), s. 25.

Figur 5: Lederroller fordelt på nivå og internt/eksternt (Mintzberg, referert til i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 434), s. 26.

Tabell 1: Antall ledere som har sitater i hver av de fem kodegruppene, hvem som er piloter, kjønn, antall års ledererfaring og antall års arbeidserfaring i Trondheim kommune, s. 33.

6 Innledning

Jeg er en av flere som nå står foran en stor endring i min arbeidshverdag. Fra og med 1. desember 2023 skal jeg sammen med omtrent 1000 administrativt ansatte i Trondheim kommune både flytte arbeidssted og endre arbeidsform. Endringene skjer samtidig. Den ene endringen er at de administrativt ansatte fysisk skal flytte arbeidssted til et nytt bygg som følge av at husleiekontrakten løper ut. Dette er politisk behandlet i formannskapet i kommunen. Den andre endringen er at ansatte fremover skal jobbe etter arbeidsformen aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Dette er vedtatt i kommunedirektørens ledergruppe som er øverste administrative ledergruppe i Trondheim kommune.

Endringer kan være utfordrende for mange, og hver av oss håndterer endringer ulikt. De 1000 kollegene i Trondheim kommune som skal gjennom disse endringene, ledes av 20 ledere for hver sin organisasjonsenhet. Lederne må lede og forholde seg til sine medarbeidere som skal gjennom disse omstillingene, og samtidig håndtere sine egne innstillinger og følelser rundt endringene. I dette tilfellet er ikke endringene selvvalgt, men pålagt, og det i seg selv kan være en faktor som påvirker hvordan lederne håndterer endringsprosessen.

Arbeidsformen aktivitetsbaserte arbeidsplasser er et tema som engasjerer og er knyttet til sterke følelser. Min opplevelse er at mange er skeptiske til konseptet, og at skepsisen ofte beror på misforståelse av hva arbeidsformen går ut på og usikkerhet i forhold til det nye konseptet (Rothe, 2022). Med dette som bakteppe vil jeg i oppgaven forklare bakgrunnen for arbeidsmetodikken aktivitetsbaserte arbeidsplasser og tidligere forskning som er utført på tematikken. Jeg vil også presentere teori om endring i organisasjoner og ledelse.

6.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg synes endringsledelse er en spennende tematikk. Da jeg skulle ta fatt på arbeidet med min masteroppgave ble dette en unik mulighet til å studere den forestående endringsprosessen i Trondheim kommune. Det at endringen skjer på min egen arbeidsplass og berører mine kolleger og meg personlig, gjør at det blir enda mer interessant.

Med dette bakteppet har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan håndterer ledere en pålagt endringsprosess?

For å svare på problemstillingen vil jeg se på følgende forskningsspørsmål:

Hvilke strategier har lederne for å håndtere endringsprosessen?

Hvilken betydning kan ledernes strategier ha for endringsberedskapen i organisasjonen?

6.2 Avgrensning

En avgrensning i oppgaven er at caset mitt omfatter ledere i den administrative delen av Trondheim kommune, og ikke i den politiske delen. Det er 20 organisasjonsenheter som omfattes av endringsprosessen, og disse har tilhørighet i fem av kommunens syv virksomhetsområder. Unntakene er virksomhetsområdene oppvekst og utdanning, helse og velferd. På bakgrunn av dette ble oppgaven naturlig avgrenset til å intervjuere lederne for de berørte 20 enhetene av til sammen 210 enhetsledere i Trondheim kommune.

En annen avgrensning er at arbeidet med oppgaven foregår i perioden august 2022 til og med november 2023, og at gruppeintervjuene ble gjennomført i januar og februar 2023. Forskningen og arbeidet med oppgaven foregår altså i perioden med forberedelser til flyttingen ut av Trondheim Torgkvartal og inn i midlertidige lokaler. Jeg har ikke gjennomført noen studier etter at endringen har skjedd.

6.3 Case

Jeg vil her beskrive caset jeg har valgt for oppgaven min som er et utvalg informanter i Trondheim kommune. For å gi en bedre helhetsoversikt vil jeg også ta for meg organiseringen av den administrative delen av Trondheim kommune.

6.3.1 Beskrivelse av caset i oppgaven

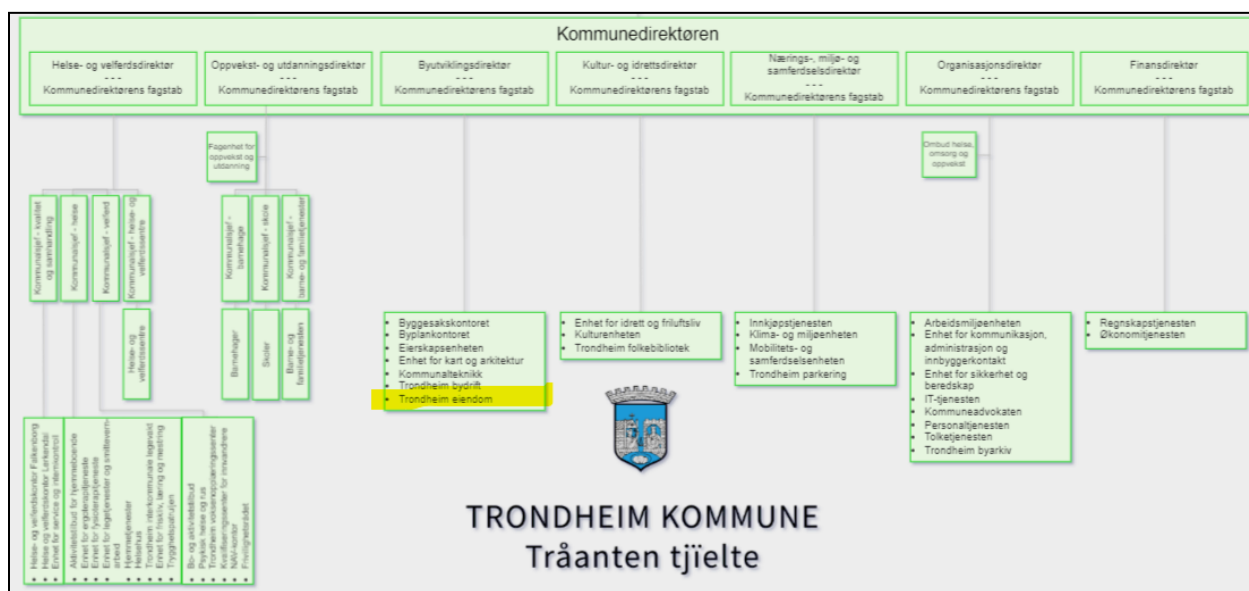
Jeg vil undersøke hvordan 20 enhetsledere i den administrative delen av Trondheim kommune håndterer en endring i organisering av arbeidsform. I caset er det to endringer som skjer samtidig: Flytting av arbeidssted og endring av arbeidsform fra cellekontor eller åpent landskap til aktivitetsbaserte arbeidsplasser.

6.3.2 Organisasjonskart for Trondheim kommune

Kommunedirektøren er øverste administrative leder i Trondheim kommune. Videre er kommunen organisert i syv virksomhetsområder:

- Helse og velferd
- Oppvekst og utdanning
- Byutvikling
- Kultur og idrett
- Organisasjon
- Finans og næring
- Samferdsel og miljø

Hvert virksomhetsområde ledes av en direktør. Oppvekst og utdanning og helse og velferd, som er de to største områdene, har et ekstra lederledd med kommunalsjefer. Videre er virksomhetsområdene organisert i ulike enheter som hver styres av en enhetsleder. Enhetsleder har avdelingsleder som sitt neste lederledd. Avdelingsleder er med i enhetens ledergruppe. Trondheim kommune har totalt 15 000 ansatte som er fordelt på 210 enheter. Til sammen er det 750 ledere i Trondheim kommune, inkludert avdelingsledere. Figur 1 under viser organisasjonskartet til administrasjonen til Trondheim kommune (Trondheim kommune, 2023b), og jeg har merket min enhet Trondheim eiendom med gul farge.



Figur 1: Organisasjonskartet til administrasjonen i Trondheim kommune (Trondheim kommune, 2023b). Min enhet Trondheim eiendom er merket med gul farge.

6.4 Praktisk gjennomføring av de to endringene flytting og overgang til aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Bakgrunnen for endring i organisering av arbeidsform er at vi skal flytte, og deretter skal vi endre arbeidsmetodikk. Vi som omfattes av endringene har kontorplass i Trondheim Torgkvartal i Trondheim sentrum. Trondheim kommune leier i dag ca. 18.000 m² areal i Torgkvartalet og leiekontrakten går ut 31.12.2024. Etter en anbudsprosess er det vedtatt at leieavtalen skal videreføres med visse betingelser. Trondheim kommune skal altså fortsette å ha tilhold i Trondheim Torgkvartal på lengre sikt, og en betingelse er at lokalene skal moderniseres og tilpasses kommunens behov. Dette betyr at kontorlokalene i Trondheim Torgkvartal skal rehabiliteres og få et tilbygg. En konsekvens av dette er at flytteprosessen vil foregå i to steg. Første steg er at de fleste enhetene innen utgangen av 2023 skal flytte inn i midlertidige lokaler fordelt på fire bygg som ligger relativt sentralt plassert i byen. Der skal vi ha tilhold i omtrent tre år, før vi i andre og siste steg flytter tilbake til nye lokaler i Trondheim Torgkvartal.

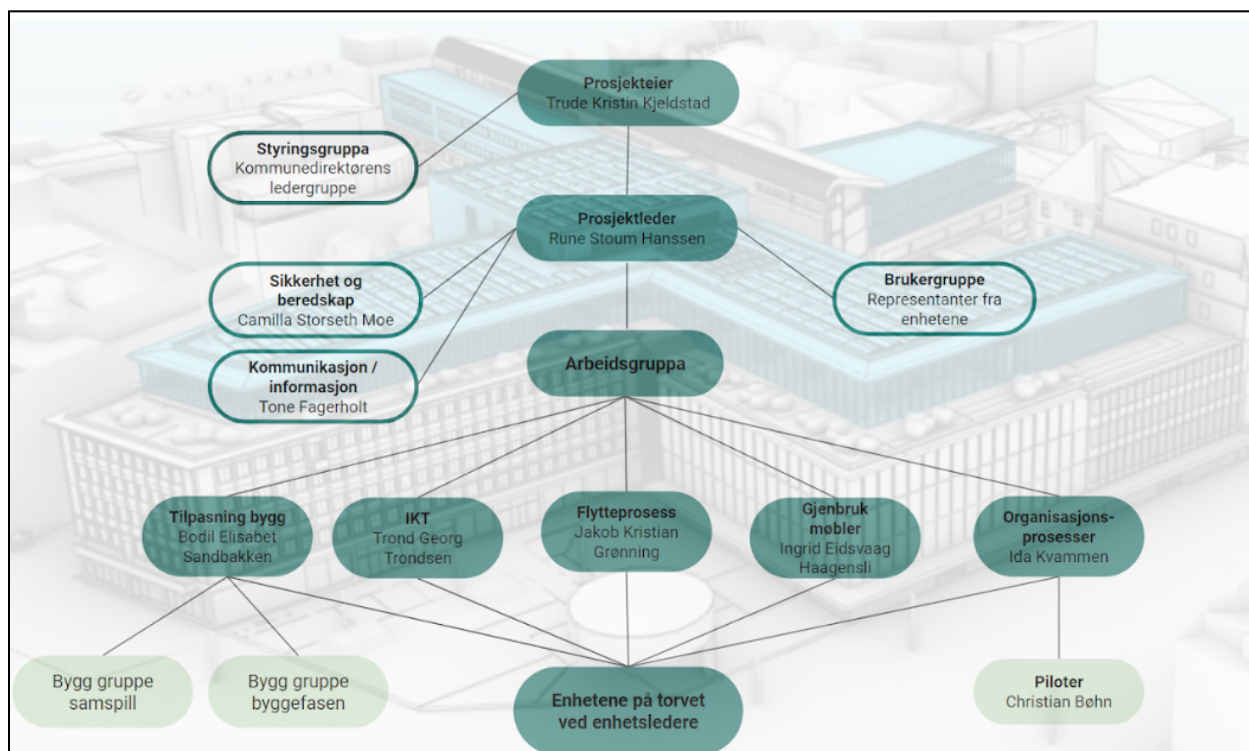
Konseptet for arbeidsmetodikk som er valgt for midlertidige og nye kontorlokaler er aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Dette er en arbeidsmetodikk der ansatte selv velger arbeidsplass ut fra oppgavene de skal utføre (Coor, 2023). Denne modellen innebærer bruk av såkalte hjemmebaser eller team baser, free seating og clean desk. De færreste arbeidstakere vil ha en fast kontorplass, men finner seg arbeidsplass basert på dagens arbeidsoppgaver. Overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser handler om å skape en moderne arbeidsplass som i størst mulig grad er tilpasset organisasjonens behov og arbeidsoppgaver. I tillegg skal det bidra til å skape et godt arbeidsmiljø preget av tverrfaglig problemløsning og sosialt fellesskap (Trondheim kommune, 2023a).

Den strategiske beslutningen om å gå over til aktivitetsbaserte arbeidsplasser er begrunnet i et mål om at virksomhetsområdene og enhetene må samhandle mer og bedre på tvers av organisasjonsstrukturene (Trondheim kommune, 2023a). Dette er en forutsetning om kommunen skal klare å levere de tjenestene som forventes av innbyggerne og av politikerne i fremtiden. Et annet viktig mål er at Trondheim kommune som offentlig aktør organiserer seg på en fleksibel måte slik at organisasjonen og enheter enkelt kan endre og tilpasse seg omgivelsene når dette kreves. Et aktivitetsbasert konsept bidrar til å nå begge målene. Løsningene i et aktivitetsbasert

konsept tvinger frem en annen bruk av arealet og av arbeidsmetodikk, ved at arbeidsoppgavene settes i fokus og de fysiske løsningene stimulerer til samarbeid på tvers. Det er også enkelt å omorganisere seg ved å endre møblering i soner og rom, og ved å endre bruk av teknologi.

6.5 Hovedprosjektet Nytt administrasjonsbygg

Flyttingen vil føre til store endringer for hver enkelte sin arbeidshverdag når det kommer til arealbruk og arbeidsmetoder. I forbindelse med at leiekontrakten nærmet seg slutten ble det i 2019 startet et flyttestraksjekt i Trondheim kommune. Underveis fikk hovedprosjektet tittelen Nytt administrasjonsbygg, og det ble opprettet flere underprosjekter som har til hensikt å støtte enhetene i overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Figur 2 viser organisasjonskartet for hovedprosjektet Nytt administrasjonsbygg:



Figur 2: Organisasjonskart for prosjektet Nytt administrasjonsbygg ((Trondheim kommune, 2023a).

6.6 Prosjekt Organisasjonsprosesser

I denne oppgaven fokuserer jeg på underprosjektet Organisasjonsprosesser, som har til hensikt å (Trondheim kommune, 2023a):

- Tilby støtte til ledere og ansatte i overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser gjennom å utvikle konkrete verktøy og prosessmetoder som enhetene også kan bruke etter at prosjektet er ferdig.
- Åpne for nye perspektiver på hvordan vi jobber i dag og trening i å forbedre og utvikle nye arbeidsformer og samtidig sørge for at vi jobber enda bedre med samhandlingen på tvers av enhetene.
- Tilføre innsikt i hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser kan handle om og ferdigheter i å se mulighetene som kan oppstå i samspillet mellom fysisk utforming, teknologiske løsninger og vår arbeidspraksis.

6.6.1 Pilotprosjekt

Prosjektet Organisasjonsprosesser vedtok at det skulle gjennomføres pilotprosjekt på aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Alle de 20 enhetene som ble berørt av flyttingen fikk tilbud om å være pilot i forkant av flyttingen. Fire meldte seg og ble piloter. Pilotene innførte aktivitetsbaserte løsninger blant sine medarbeidere i eksisterende kontorlokaler. Enhetene som var piloter fikk tilført økonomiske midler fra prosjektgruppa for å anskaffe møbler og annet utstyr som var nødvendig for å få gjennomført ulike løsninger. Det var en utfordring for alle de fire pilotene at de eksisterende lokalene ikke var mulig å tilrettelegge fullt ut for å ta i bruk det nye konseptet.

7 Teori

I dette kapitlet har jeg først valgt å utrede om bakgrunnen for konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser og tidligere forskning som er utført rundt denne arbeidsmetodikken. Hensikten er å gi en bedre forståelse av hvilke endringer det er medarbeiderne vil bli påvirket av, hvorfor, og på hvilken måte denne tematikken skaper så stort engasjement. Med bakgrunn i at oppgaven handler om endringsledelse presenterer jeg relevant teori om endring i samfunnet og

organisasjoner. Caset er de 17 berørte lederne og derfor presenterer jeg lederteori som jeg videre benytter for å analysere hvordan lederne håndterer endringsprosessen.

7.1 Bakgrunn for aktivitetsbaserte arbeidsplasser

For mange av oss har arbeidsmetodikken blitt radikalt endret de siste årene. Teknologisk utvikling og digitalisering, økt konkurranse, et mer skiftende marked og nye organisasjonsmodeller har bidratt til endring (Skogland, 2021). I tillegg har endringer i demografi, større grad av internasjonalt samarbeid, og endringer i samfunnet generelt, ført til at også våre forventninger til arbeidslivet er endret. Forventningene er kanskje spesielt tydelige med tanke på fleksibilitet i forhold til hvordan, når og hvor vi jobber. Overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser har oppstått som en konsekvens av utviklingen, og mange organisasjoner fjerner seg nå i større grad fra kun enkeltkontor som arena for utførelse av arbeidsoppgaver.

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser, eller Activity-Based Working (ABW), oppstod i Nederland på starten av 90-tallet som et arbeidsplasskonsept (Statsbygg, 2021). Noe av bakgrunnen for konseptet var at ansatte i virksomheter hadde ulike behov i løpet av arbeidshverdagen, og at en andel av arbeidstakerne jobbet deltid. Aktivitetsbaserte løsninger kan se forskjellig ut fra organisasjon til organisasjon, men kan sies å gjenkjennes av prinsippene “deling, variasjon og valgfrihet” (Skogland, 2021, s. 28). Ved at medarbeiderne ikke “eier” en egen plass, men deler, blir ressursene utnyttet bedre og vi oppnår i tillegg økt variasjon.

I et tradisjonelt åpent kontorlandskap har medarbeiderne faste plasser og bruker møterom, grupperom og pause- og spisesone ved behov. I et aktivitetsbasert konsept er arealet delt inn i flere soner med arbeidsplasser, hvor hver sone har forskjellig møblering og ulike spilleregler. Eksempler på arbeidssoner er sosial-, aktiv-, normal-, rolig- og tilbaketrukket sone. For å oppnå denne arealutnyttelsen går man ned i *dekningsgrad* og deler på arbeidsplassene. Det er altså free seating og ingen har faste plasser. Dekningsgrad kan forklares ved at eksempelvis 100 prosent dekning, gir 100 *fullergonomiske* arbeidsplasser for 100 personer (Trondheim kommune, 2023a). Et annet eksempel er at 80 prosent dekning gir 80 fullergonomiske arbeidsplasser for 100 personer. En fullergonomisk arbeidsplass defineres som en kontorplass som tilfredsstillende arbeidsmiljøforskrifter for å kunne jobbe der en hel dag. Det betyr tilstrekkelig dagslys, hev- og

senk-pult, og forskriftsmessige antall kvadratmeter rundt kontorlassen. En kontorlass betegnes som *halvergonomisk* dersom en eller flere av punktene over ikke er innfridd.

Konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser gir medarbeidere større valgfrihet over hvor, når, og hvordan ulike arbeidsoppgaver skal utføres. Delingsprinsippet er i tillegg mer bærekraftig ved å være mer kostnads-, areal- og driftseffektiv enn å ha faste plasser. Studier viser at overgang til delte plasser kan bidra til å fremme digitaliseringsprosesser og videre øke organisasjonens samlede teknologiske kompetanse (Skogland, 2021).

Fra et organisatorisk perspektiv vil aktivitetsbaserte arbeidsplasser ha som hensikt å øke organisasjonens fleksibilitet og tilpasningsevne (Skogland, 2021). Tanken er også å tilrettelegge for økt samarbeid og interaksjon. Det vil være lettere å håndtere omorganisering, nye behov og endringer ved tiltredelser og fratredelser når alle plasser deles.

7.2 Forskning på og erfaring med aktivitetsbaserte arbeidsplasser

I likhet med forskning på åpne landskap og cellekontor (Skogland, 2021), er forskning på aktivitetsbaserte arbeidsplasser preget av blandede og motstridende funn. Studier har vist at den ansattes opplevelse av hvordan en har blitt involvert, informert, og fått medvirket gjennom prosessen, er grunnleggende for den ansattes opplevelser av selve løsningen. Dette gjelder også for implementeringsfasen, og kan være en nøkkelfaktor for om overgangen er en suksess eller ikke (Trondheim kommune, 2023a).

Aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger kan ha både fordeler og ulemper avhengig av ulike faktorer. Skogland (2021) viser til et litteraturstudie fra 2018 som har vist at den største gevinsten handler om økt arbeidskapasitet og kontroll i arbeidshverdagen. I tillegg kommer fordeler ved kommunikasjon, samhandling internt og eksternt, og opplevd helse. Samtidig viste studien at de negative effektene i hovedsak var knyttet til utfordringer ved å konsentrere seg og muligheter til å trekke seg tilbake. De samme negative effektene og utfordringene er funnet i studier av kontorløsninger med åpne landskap.

I forbindelse med bygging av nytt regjeringskvartal og arbeidsplassutforming har Statsbygg i Delrapport 2 *Aktivitetsbaserte arbeidsplasser og sykefravær* (Statsbygg, 2021) sett på forholdet

mellom aktivitetsbaserte arbeidsplasser og sykefravær og uførepensjonering. Rapporten oppsummerer at det er *svært begrenset* og *begrenset evidenskvalitet* i forhold til å si noe om økt sykefravær hos ansatte som jobber i ulike åpne landskapsløsninger. Den konkluderer med at det er vanskelig å trekke konklusjoner om risiko for uførepensjonering hos ansatte i fleksible eller åpne løsninger. Statsbygg påpeker at det er behov for mer forskning på om det er sammenheng mellom sykefravær og uførepensjonering og arbeid i fleksible kontorlandskapsløsninger.

Det er som nevnt mange meninger og sterke følelser knyttet til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. I en artikkel i Juristen (Grønning, 2019, 23. september) uttaler Juristforbundet at de etter stadig økende antall henvendelser fra medlemmer om temaet ønsker å igangsette en kartlegging av medlemmenes arbeidsmønster. Hensikten er å bedre kunne rådgjøre jurister som møter utfordringer i “slike prosesser eller omstillinger”. Uttalelser fra Juristforbundets medlemmer som blir intervjuet i artikkelen er at de er bekymret for hvordan taushetsbelagt informasjon skal sikres i åpne kontorløsninger, og muligheter for tilrettelegging av arbeidsplassen for de som har behov for dette.

220 ansatte i NAV Fredrikstad flyttet i 2018 inn i flunkende nye lokaler, og måtte venne seg til en helt ny måte å arbeide på (Grønning, 2019, 24. september). En evaluering som ble gjennomført ett år etter flyttingen viste at 80 prosent var svært fornøyd med de nye lokalene. 86 prosent svarer at de kan jobbe konsentrert og 74 prosent svarer at de kan jobbe produktivt. 85 og 89 prosent som svarer på undersøkelsen sier “at de kan jobbe henholdsvis variert og sammen”. I artikkelen refereres det til følgende uttalelse fra en av NAVs veiledere: “Det var mange bekymringer som ikke ble innfridd.”

Når vi løfter blikket og tar for oss internasjonal forskning faller det naturlig å rette fokus mot Leesman. Leesman er et privat selskap med formål å forske på arbeidsplasser, eller måling av effektivitet på arbeidsplasser. De gjennomførte i 2015-2016 en undersøkelse om aktivitetsbaserte arbeidsplasser med omtrent 70 000 respondenter, hvorav over 11 000 av dem jobbet i en form for aktivitetsbasert arbeidsplass. Undersøkelsen oppsummeres i rapporten “The rise and rise of activity based working” (Leesman, 2017). Hovedfunn fra undersøkelsen er at jo mer mobil og fleksibel en ansatt er i sin arbeidshverdag, og jo mer komplekse og sammensatte arbeidsoppgavene er, jo større blir fordelene ved aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Hovedfunn i

Leesmans undersøkelse fra 2017 tyder på at aktivitetsbasert arbeid øker samarbeidet mellom ansatte, samtidig som at produktivitet, stolthet og effektivitet, også øker (gjengitt i Mellomrom Arkitekturpsykologi, 2019). Videre sier samme undersøkelse at en utfordring ved konseptet er ansatte som ikke endrer arbeidsmetodikk, men som for eksempel fortsetter å holde på faste plasser i det nye konseptet. De motarbeider dermed den nye arbeidsmetodikken, og påvirker sine mer mobile kolleger på den måten at de heller ikke blir like tilfredse med lokalene.

Når det kom til demografi var det i Leesmans undersøkelse (Leesman, 2017) ingen signifikant forskjell mellom kjønnene. Interessant nok var det imidlertid forskjell i alder. De yngste aldersgruppene var de minst mobile arbeidstakerne. Dette forklares i undersøkelsen ved at de yngre har mindre variasjon i arbeidsoppgavene. De er tidlig i karriereløpet, og de har en mindre kompleks og variert arbeidshverdag enn eldre kolleger.

Undersøkelser viser at det er et stort spenn i svarene i Leesmans undersøkelsen (Leesman, 2017) og at begge ytterpunktene på skalaen brukes. Dr Peggie Rothe påpeker i artikkelen “The open plan witch hunt” (2022) at selv om funnene i Leesmans store undersøkelse er hovedsakelig positive, fokuserer media på de få negative elementene fordi negative overskrifter ofte skaper større oppmerksomhet enn positive. Dr Rothe har tatt for seg mange negative, og i tillegg kreative overskrifter, og mener at media skaper en “heksejakt” på løsninger med åpne kontorlandskap, og at det har blitt “et hylekor” av artikler som fremmer motstand mot aktivitetsbaserte arbeidsplasser.

I samme artikkel mener Dr Rothe (2022) at både cellekontor og åpne kontorlandskap kan fungere like godt eller like dårlig for ansatte. Hun mener at i de tilfellene hvor konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser blir nedvurdert, eller rett og slett slaktet, kan det ligge flere faktorer til grunn. Dette kan være misforståelse av konseptet, eller åpne kontorlokaler som er dårlig fysisk utformet i forhold til for eksempel akustikk og luftkvalitet. Dr Rothe peker i artikkelen også på at dersom det i statistikkgrunnlaget foreligger mange respondenter fra noen få utvalgte arbeidsplasser med åpne landskap som er uheldig utformet, vil dette kunne slå ut på den måten at konseptet blir vurdert som negativt.

7.3 Ledelse og omstilling i dagens omskiftelige samfunn

Det har aldri vært så vanskelig å være en god leder som det er i dag. (Høye, 2017).

Sitatet er fra Siv Sviland Høye i en artikkel i Ledernytt fra 2017, men budskapet er gjenkjennbart også i 2023. Ledere for en tid tilbake forholdt seg til en mer stabil verden og kunne lede i trygge omgivelser. Dagens ledere må manøvrere i en mer omskiftelig verden med større grad av usikkerhet og endring. Endringer i dagens samfunn skjer i et raskere tempo enn tidligere sett i et historisk perspektiv, og kan tvinge seg fram på bakgrunn av nye forventninger og krav fra samfunnet. utfordringer kan komme i form av ny teknologi, som for eksempel kunstig intelligens, eller i form av en pandemi eller en krig.

Arbeidsoppgaver til ledere i dag preges av “stadig rapporteringer, store endringer, høyt tempo, høye egenkrav og ansatte som krever mer” (Høye, 2017). Dagens ledere må være omstillingsdyktige, og i stand til å praktisere endringsledelse for å henge med i utviklingen og holde seg selv og organisasjonen relevant. I tillegg må gode ledere blant annet praktisere relasjonsledelse og fleksibilitet på arbeidsplassen i noe større grad enn tidligere for å tiltrekke seg og beholde medarbeidere med markedets beste kompetanse.

En organisasjon er i dagens samfunn kontinuerlig utsatt for endring. Organisasjoner som ikke evner å omstille seg kan ikke forvente å overleve lenge (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Offentlige virksomheter som ikke evner å endre seg kan oppleve redusert effektivitet og økonomiske utfordringer, og i ytterste konsekvens kan organisasjonen oppleve tap av tillit og miste sin relevans i samfunnet. “Change or disappear”, som Jacobsen og Thorsvik skriver (2019, s. 372).

Trondheim kommune er i likhet med alle landets kommuner politisk styrt (KS, 2023). Det betyr at vi som organisasjon er underlagt byens politiske styresett. De har mandat til å endre våre føringer i alt fra organisasjonens mål og visjon, til budsjetter og prioriteringer. En forutsetning for at vi som jobber i politisk styrte organisasjoner skal holde oss relevante er at vi er i stand til å omstille oss og tilpasse oss endringer raskt. Dette gjelder både på individuelt og overordnet strategisk nivå.

Kommuneforsker Linda Hye (2023) påpeker at kravene til kommunene i dag er “økte krav, behov og forventninger fra innbyggere, brukere, myndigheter og politikere”. Hye forfekter i sin artikkel at “omstilling krever god ledelse”, og at handlekraftige mellomledere er en nøkkel for den kommunale omstillingskapasiteten.

7.4 Sammenheng mellom innovasjon og endring

Det er stor likhet mellom innovasjon og endring, og begrepene henger tett sammen.

Innovasjonsbegrepet er likevel noe annet enn endringsbegrepet da innovasjon kan foregå uten at organisasjonsendring skjer. Jacobsen og Thorsvik (2019) bruker som et eksempel på dette Apple sitt nettbrett iPad, som ble introdusert som en innovasjon, uten at Apple endret noe videre på sin grunnleggende organisasjonsform.

Begrepet *lærende organisasjoner* (Jacobsen & Thorsvik, 2019) brukes om organisasjoner som evner å lære og tilpasse seg endrede rammebetingelser. En del av organisasjonens evne til tilpasning til endring er knyttet til innovasjon, eller evnen til å innovere. Innovative organisasjoner, og innovative ledere, er dermed godt rustet til å håndtere endringer og endringsprosesser.

7.5 Endring i organisasjoner

Organisasjonsendring kan beskrives ut fra endringens omfang. Med bakgrunn i dette skiller vi mellom *radikal* og *inkrementell* endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Radikal endring innebærer at organisasjonen bryter med tidligere praksis. For eksempel ved å bytte til en ny type struktur. Inkrementell endring skjer ofte over noe lengre tid ved at organisasjonen bygger på noe man allerede har og forbedrer dette. I caset i denne oppgaven handler det om en radikal endring, da arbeidsmetodikken skal endres praktisk talt over natta.

7.5.1 Lewins modell for organisasjonsendring

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 389) mener at “en effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring”. En vanlig modell for å forstå endringer i organisasjoner er Kurt Lewins tre-fase-modell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390), se figur 3. Lewin omtales av Jacobsen og Thorsvik som “grunnleggeren av organisasjonsutviklings-tradisjonen” (Jacobsen & Thorsvik,

2019, s. 389). Lewin skisserte tre faser alle organisasjonsendringer må gjennom, hvorav *opptiningsfasen* er den første fasen. I denne fasen skapes det motivasjon for endring, blant annet ved å skape en holdning om at dagens situasjon er feil, og en bekymring for hva som kan skje dersom en ikke endrer organisasjonen. I opptiningsfasen må det også skapes psykologisk trygghet der en enten forsøker å redusere redsel og motstand mot endring, eller konkretisere hva som ikke skal endres. Ledere, eller endringsagenter, har en viktig rolle for at opptiningsfasen skal bli vellykket, og kommunikasjon er her en essensiell faktor (Amundsen & Kongsvik, 2019).

Neste fase er *endringsfasen*, hvor tiltak iverksettes og nye holdninger og atferd skapes gjennom tiltak som opplæring, endret formell struktur, ny lederstil osv. Tredje og siste fase er *nedfrysingsfasen* hvor nye tiltak stabiliseres og blir til rutiner. I denne fasen må tiltak evalueres, og en må undersøke om det er samsvar mellom den nye kulturen, holdningene og faktisk atferd, altså strukturen. Dette visualiseres i figur 3 nedenfor:



Figur 3: Kurt Lewins tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390).

7.5.2 Deltakelse, medvirkning og endringskynisme

Deltagelse og medvirkning står sentralt i organisasjonsutvikling. Ansatte og ledelsen skal sammen analysere situasjonen, diskutere seg frem til hva som skal endres, og forslag til løsninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette vil være en kontinuerlig forhandling og kan ta tid, men det å bruke god tid på dette i forkant kan føre til at selve implementeringen går raskt og med mindre konflikter.

Medvirkning er en sentral faktor for å oppnå en vellykket organisasjonsendring, og handler om å skape et eierforhold til endringsplanene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Medvirkning vil i tillegg kunne forebygge motstand eller en oppfatning av “meningsløshet” blant de involverte i en omstillingsprosess (Amundsen & Kongsvik, 2019). Dersom medvirkningen av ulike grunner oppfattes som lite reell, for eksempel ved at utfallet er forhåndsbestemt av ledelsen, kan

medarbeiderne oppfatte prosessen som “tilsynelatende medvirkning” eller *pseudomedvirkning*. Oppfattelsen av pseudomedvirkning kan igjen føre til *endringskynisme* i organisasjonen. Endringskynisme kan defineres som et problem som oppstår når medarbeiderne opplever at endring gjennomføres for endringens skyld, og ikke for å forbedre virksomheten (Amundsen & Kongsvik, 2019).

7.5.3 Motstand mot endring

Når undersøkelser viser at det finnes negative holdninger til strategiske endringer, betyr dette at endringsprosessen har startet. (Grøndalen, 2016).

Både forskning på og erfaring med endring viser at endring ofte møtes med motstand. Jacobsen og Thorsvik (2019) har som utgangspunkt at motstand mot endring er en rasjonell reaksjon. Både fra enkeltindivider og grupper. De påpeker at motstand mot endring ikke nødvendigvis er negativt, men rett og slett har utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent og føles riktig. På den annen side kan motstand også være destruktivt.

Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem ti grunner til at motstand mot endring vanligvis vil oppstå:

1. Frykt for det ukjente.
2. Brudd på psykologisk kontrakt.
3. Tap av identitet.
4. Symbolsk orden endres.
5. Maktforhold endres.
6. Krav om nyinvesteringer.
7. Dobbeltarbeid (i en periode).
8. Sosiale bånd brytes.
9. Utsikter til personlig tap.
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet.

7.5.4 Endringsberedskap

Endringsberedskap forklares som de ansattes motivasjon for endring i en organisasjon (Amundsen & Kongsvik, 2019). Begrepet endringsberedskap brukes også for å forklare motstand

mot endring. Lav endringsberedskap, eller motstand, kan bety at medarbeiderne anser endringen som unødvendig, at de ikke opplever at det er noen fordeler ved endringen for dem, at organisasjonen ikke har kapasitet til å gjennomføre endringen, eller at ledelsen ikke er forpliktet til å gjennomføre endringen eller ikke støtter den.

Lav endringsberedskap, altså motstand mot endring, kan ses på som en konsekvens av at *opptiningsfasen* i Lewins tre-fase-modell har vært mangelfull eller ufullstendig (Amundsen & Kongsvik, 2019). En videre tolkning av dette er at lederne, eller endringsagentene, ikke har lyktes med å forberede de ansatte på endringen med tilstrekkelig medvirkning, forankring og kommunikasjon.

7.6 Ledelse

Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. Ledelse er dermed i bunn og grunn en relasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at ledere kan påvirke medarbeidernes atferd både direkte og indirekte. Direkte ledelse kjennetegnes ved direkte samhandling og kommunikasjon mellom leder og medarbeider som eksempelvis møter og e-post. Når det kommer til indirekte ledelse skiller det ofte mellom to hovedformer. Den ene formen er ved formelle organisasjonstrekk eller strategisk ledelse. Den andre formen er ved påvirkning av kulturen i organisasjonen og er tett knyttet til verdibasert ledelse.

Jacobsen og Thorsvik (2019) har forsket på hva som kjennetegner god og effektiv ledelse og har i denne forbindelse delt forskningen inn i fem hovedgrupper (Halvorsen & Kvammen, 2019, s. 3):

1. Personlighetstrekk hos ledere.
2. Lederstil som ledere velger å praktisere.
3. Type relasjoner mellom ledere og medarbeidere.
4. Institusjonell eller verdibasert ledelse. Omhandler hvordan ledere kan gi organisasjonen retning og mening og hvordan ledere kan endre organisasjonen.
5. Lederroller. Som betyr hva ledere faktisk gjør og hvilke oppgaver de har.

Jeg vil nå se nærmere på tre av disse hovedgruppene: Personlighetstrekk, lederstil og lederrollen.

7.6.1 Personlighetstrekk og lederferdigheter

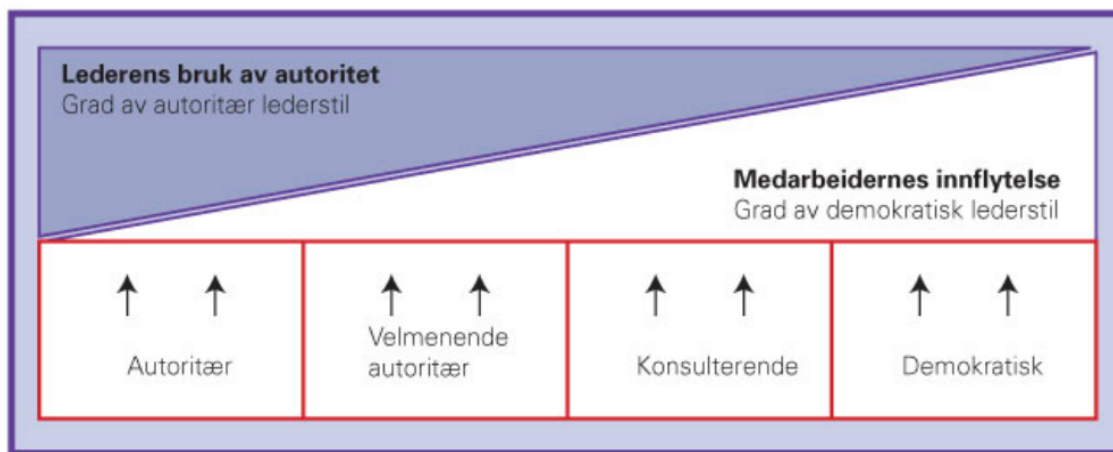
Personlighetstrekk hos ledere kan deles inn i to ulike retninger. Den ene fokuserer på *trekk-teori*, hvor *femfaktormodellen* står sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Trekk er tett knyttet til personlighet, og til egenskaper ved lederne som er relativt stabile, ofte medfødte eller tilegnet i tidlige faser av livet. Vår personlighet endrer seg i liten grad over tid. Den andre retningen fokuserer på *ferdigheter*, som noe en kan tilegne seg og altså lære. Lederferdigheter deles ofte inn i tre hovedkategorier: Personlige, mellommenneskelige, og gruppeorienterte ferdigheter. Personlighetstrekk og ferdigheter er tett knyttet sammen.

7.6.2 Lederstil

Lederstil refererer til hvordan ledere samhandler med sine medarbeidere, hvordan de opptrer og deres verdigrunnlag. Jacobsen og Thorsvik (2019) fremhever at det gjennom en rekke empiriske studier er blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler som gjengitt i Halvorsen og Kvammen (2019, s. 3):

1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse. Ledere som bruker denne stilen forsøker å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere ved å være oppmerksom, støttende og ved å involvere ansatte i beslutninger tilknyttet arbeidet.
2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Ledere som benytter denne stilen er mest interessert i produksjon og det å strukturere sin egen og ansattes rolle mot realisering av formelle mål. Her tar ledere relativt selvstendige beslutninger uten nødvendigvis å trekke inn medarbeidere i forfasen.

Ingen ledere har enten den ene eller den andre lederstilen, men litt av begge. Lederstilene kan klassifiseres langs en skala, som illustrert i figur 4:



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

I det ene ytterpunktene av denne skalaen har vi en autoritær leder. Denne lederen tar beslutningene selv og er opptatt av kontroll og makt. I det andre ytterpunktet har vi en demokratisk leder. Dette er en leder som delegerer beslutningsmyndighet og inviterer medarbeiderne til medvirkning. Som nevnt har de fleste ledere litt av begge lederstilene. Jeg er enig med Jacobsen og Thorsvik (2019) i at en autoritær lederstil godt på vei er utdatert med tanke på økt kompetanse blant befolkningen og større forventninger om og krav til medvirkning i arbeidslivet.

7.6.3 Lederrollen

Lederrollen består i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2019) av to elementer: Lederens atferd og forventninger til lederens atferd. Disse to forholdene kan være sammenfallende, men det kan også være dissonans i hvordan lederen fyller sin rolle, og hvordan det forventes at hun fyller rollen. Dersom det er dissonans kan dette forklares ved rolleklarhet.

I Mintzberg sin teori om lederrollen, referert til i Jacobsen og Thorsvik (2019), må en leder forholde seg til interne og eksterne aktører på tre nivåer: Informasjonsnivået, menneskenivået, og handlingsnivået. Dette illustreres i figur 5:

Utforming av jobben og planlegging av arbeidet		
	Internt	Eksternt
Informasjonsnivå	Kommunikasjon Overvåking av hva som skjer Nervesenter for informasjon Informasjonsinnhenting Informasjonsformidling Delegering av myndighet	Kommunikasjon Talsperson Nervesenter for informasjon Informasjonsinnhenting Informasjonsformidling
Menneskenivå	Motivere Utvikle medarbeidere Bygge team Styrke kultur	Bygge nettverk Representere organisasjonen Formidle og overbevise Beskytte egen organisasjon
Handlingsnivå	Lede prosjekter Håndtere konflikter	Bygge koalisjoner Mobilisere støtte

Figur 5: Lederroller fordelt på nivå og internt/eksternt (Mintzberg, referert til i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 434).

De tre ulike nivåene i forhold til interne og eksterne aktører flyter i hverandre og er vanskelige å skille. Hvor effektiv ledelsen blir avhenger av hvor godt lederen klarer å fylle alle de ulike rollene samtidig. Mintzberg mener at gode ledere evner å balansere disse rollene etter hva de ulike situasjonene krever.

7.6.4 Ledere som endringsagenter

Planlagt endring iverksettes på bakgrunn av et ønske om å forbedre dagens situasjon, og at ting kan gjøres bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Årsaken til endring er knyttet til at *endringsagenter* analyserer situasjonen, utvikler strategier for endring, og iverksetter strategiene. I caset i denne masteroppgaven handler det om å tilpasse seg samfunnsutviklingen ved å endre utforming av kontorlokaler og arbeidsmetodikk. Her blir lederne som intervjues endringsagenter for omstillingen, og de er essensielle for at endringsprosessen skal lykkes.

Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem to forhold som er viktige for at endringsagenter skal lykkes:

1. Å skape et opplevd behov for endring.

2. Å håndtere motstanden mot endringen.

For å skape et opplevd behov for endring må endringsagentene skape en opplevelse i organisasjonen om at det er nødvendig å endre seg. Her står medvirkning og forankring sentralt. Oppfatning om at endring er nødvendig kan forankres i økonomiske og konkurransemessige forhold, eller trekk i samfunnsutviklingen. Utfordringen vil alltid være at dette kan tolkes forskjellig fra alle involverte parter, og er blant annet avhengig av hvor tydelig endringene er og hva konsekvensene kan bli. Det er i tillegg et sentralt poeng om endringen er proaktiv eller reaktiv, altså om den skjer før eller etter endringer i omgivelsene.

8 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for min forskningsstrategi, valg av forskningsdesign og metode. Jeg beskriver utvalg av informanter i caset, og hvordan min medstudent og jeg har gått fram i forskningsprosessen og intervjuene. I tillegg forteller jeg hvordan vi har håndtert datamaterialet som vi fikk gjennom gruppeintervjuene med mål om å finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

8.1 Forskningsstrategi

Forskningen i oppgaven min, altså datainnsamlingen og analysen av denne, er utført i samarbeid med medstudent og kollega. Vi har samarbeidet i studieløpet, men har valgt ulike studiespesialiseringer, og vi leverer hver vår masteroppgave. Begge har valgt den samme organisasjonsendringen som case, og vi vurderte det som hensiktsmessig å samarbeide om innhenting og analyse av data. Samarbeidet ga oss en stor fordel ved at vi fikk større kapasitet, og vi valgte dermed et større antall informanter enn vi hadde gjort alene. Også ved bearbeidelse av data har det vært en fordel å være to. Dette gjelder spesielt ved deling av transkriberingen etter gruppeintervjuene. Ikke minst har det vært veldig nyttig å ha vært to moderatorer under intervjuene, og å ha hatt en sparringspartner å diskutere og reflektere rundt resultatene med.

8.2 Fenomenologisk forskningsdesign

Jeg tar utgangspunkt i et *fenomenologisk forskningsdesign* i arbeidet med oppgaven min. Fenomenologi kan beskrives både som en filosofi, grunnlagt av filosofen Edmund Husserl og som et kvalitativt forskningsdesign (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021). En *fenomenologisk filosofi* er læren om hvordan vi oppfatter ting gjennom sansene våre. Sentralt står begrepet *livsverden* som handler om å forstå menneskets relasjon til omverdenen, og at vi lever i en historisk, kulturell og sosial sammenheng. Ved å bruke et *kvalitativt design* betyr fenomenologisk tilnærming at vi vil utforske og beskrive hvordan mennesket oppfatter et fenomen.

8.3 Kvalitativ metode

Problemstillingen i oppgaven er: **Hvordan håndterer ledere en pålagt endringsprosess?**

For å svare på problemstillingen ser jeg på følgende forskningsspørsmål:

Hvilke strategier har lederne for å håndtere endringsprosessen?

Hvilken betydning kan lederne strategier ha for endringsberedskapen i organisasjonen?

Jeg har valgt kvalitativ tilnærming i min forskning. Jeg valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av gruppesamtaler, også kalt fokusgrupper (Johannessen et al., 2021). Denne tilnærmingen kan nok best beskrives som en *induktiv*, eller *empiridrevet tilnærming*, da jeg startet med en relativt åpen hypotese og deretter benyttet datainnsamling for å se om jeg kunne finne noen mønstre som jeg kunne knytte til teori. Jeg gikk altså *fra empiri til teori* (Johannessen et al., 2021, s. 30).

8.3.1 Utvalg av informanter

Oppgaven fokuserer på lederne for de 20 enhetene som er berørt av endringsprosessen. Lederne ble invitert til å la seg intervju i fokusgrupper. Alle takket i utgangspunktet ja, og etter møtekollisjoner og andre hindringer endte det med at 17 ledere deltok i gruppeintervjuene. Dette utvalget av ledere er altså nøkkelinformantene i vårt case. Et mål med utvalget er høy intern validitet, noe vi håper å oppnå ved at enhetslederne har en sentral rolle i den interne

organisasjonsendringen. Utvalget gir nok ikke stor ekstern validitet, men vi håper at deler av forskningsresultatene kan være overførbare til tilsvarende situasjoner.

Informantene var lett tilgjengelige for oss siden vi selv jobber i en av de berørte enhetene. Vi vet at enhetsledere i Trondheim kommune har en travel hverdag med mye møtevirksomhet, og at det ville være en suksessfaktor for deltakelse at vi måtte være tidlig ute med å invitere til intervjuene. Vi sendte hver av lederne en forespørsel om å delta i forskningen omtrent to måneder før intervjuene, og vi sendte kort tid etter dette ut private kalenderinvitasjoner til gruppeintervjuene.

8.3.2 Gruppesamtaler eller gruppeintervju

Min medstudent og jeg valgte å intervju informantene gjennom gruppesamtaler, også kalt fokusgrupper, da dette er en metode som egner seg godt til å avdekke bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger (Johannessen et al., 2021). Jeg velger i denne oppgaven å bruke begrepet gruppeintervju om gruppesamtalene. Tematikken aktivitetsbaserte arbeidsplasser er et engasjerende tema, og med gruppeintervju ønsket vi å oppnå meningsutvekslinger og samtaler mellom lederne som vi håpet kunne gi oss innsikt i hvordan de håndterer endringsprosessen. I gruppeintervjuer er det en moderator som har som rolle å styre diskusjonen, og min medstudent tok moderatorrollen. Ut ifra antallet som takket ja delte min medstudent og jeg informantene inn i grupper.

8.3.3 Sammensetning av gruppene

Som Johannessen et al. (2021) påpeker, er det flere forhold som kan påvirke kommunikasjonen mellom deltakerne i gruppeintervju. Med dette som bakteppet gjorde vi en bevisst vurdering av størrelsen på gruppene, og hvem som ble plassert sammen i hver av gruppene i forhold til personlighet og kjønn.

Da det gjaldt størrelse på gruppene valgte vi fire relativt små grupper med fire, fire, fem og fire deltakere. Valget falt på mindre grupper fordi dette krever sterkere grad av deltakelse og engasjement fra den enkelte deltaker, mens det i større grupper alltid er en fare for at enkelte deltakere ikke kommer til ordet. Vi tok hensyn til at risiko ved å dele inn i små grupper vil være at bredden av erfaringer blir mindre (Johannessen et al., 2021), og at det er risiko for at noen

deltakere kan dominere både i store og små grupper. Vår plan var at moderator ved bevisst å bruke strukturert intervjuguide skulle kvalitetssikre at alle fikk uttalt seg.

Informantene var en homogen gruppe med ledere på samme nivå. Maktbalansen var med det jevn. Det var til vår fordel at vi hadde kjennskap til informantene i forkant. Kjennskapen gjorde det enklere å sette sammen gruppene med tanke på at alle skulle uttale seg og færrest mulig skulle dominere. Vi forsøkte også å oppnå en mest mulig jevn kjønnsbalanse i gruppene, og de fire pilotene ble plassert to og to på hver sine grupper.

8.3.4 Intervjuguide og struktur i gruppeintervjuene

Vi har gjennomført *semistrukturerte intervjuer* (Johannessen et al., 2021) ved at intervjuguiden hadde faste spørsmål som ble stilt i samme rekkefølge i alle fokusgruppene, mens informantene kunne hoppe litt frem og tilbake mellom temaene. Gruppene har hatt en identisk intervjuguide (vedlegg A), og spørsmålene er åpne og uten svaralternativer. Dette skiller metodikken fra *strukturerte intervjuer*. Vi forsøkte å være observant på at vi ikke hadde for brede, eller for forhåndsdefinerte kategorier i intervjuguiden. Spørsmålene i intervjuguiden er laget med hensikt å få frem fakta, følelser og meninger, og strukturen i guiden er laget med tanke på å oppnå mest mulig likhet mellom informantene, og for å forenkle etterarbeidet med datamaterialet.

Intervjuguiden startet med en innledningsdel hvor vi skulle ønske deltakerne velkommen og informere om formålet med intervjuet, takke for deltakelse, og informere om lydopptak og anonymitet. Vi ønsket i tillegg å understreke at våre roller i denne situasjonen var som studenter og forskere, fremfor at vi var kolleger i Trondheim kommune. Deretter “varmet vi opp” deltakerne ved at hver leder presenterte seg og sin utdanningsbakgrunn, antall år som leder, og antall år vedkommende hadde arbeidet i Trondheim kommune. Videre stilte vi de andre spørsmålene i kategoriene lederrollen, aktivitetsbaserte arbeidsplasser, og en siste kategori som var forbeholdt pilotene. Til sist i intervjuguiden understreket vi nok en gang anonymitet og ivaretagelse av data, og takket lederne for bruk av deres tid i en travel hverdag.

Min medstudent var moderator i gruppeintervjuene, mens min rolle var som observatør og å ta notater. Et av målene med faste spørsmål i samme rekkefølge var at moderator kunne styre ordet og ha mulighet til å skifte på hvem som uttalte seg først om hvert spørsmål. Moderatorens

oppgave var også å balansere deltakelsen når ordet gikk fritt og sørge for at alle fikk uttalt seg og pratet tilnærmet like mye. Det må nevnes at min kollega som var moderator også er prosjektleder for underprosjektet Organisasjonsprosesser, noe som medfører en risiko for at moderators prosjektlederrolle kan ha påvirket informantenes uttalelser. Gruppeintervjuene ble gjennomført tidlig i endringsprosessen, så moderatorens farge som leder av et underprosjekt var ikke like sterk da som den ville vært senere.

Etter hvert gruppeintervju reflekterte min medstudent og jeg over inntrykkene vi hadde fått og innholdet vi satt igjen med. Etter at alle intervjuene var gjennomført innså vi at vi hadde fått en stor mengde med forskningsmateriale. På bakgrunn av dette fant vi det fordelaktig å samarbeide om koding av data til tross for at vi hadde ulik problemstilling.

8.3.5 Forskningsetikk

Deltakerne fikk på forhånd forelagt et informasjonsskriv og et samtykkeskjema for signering. Her opplyste vi blant annet om informantens rett til selvbestemmelse og autonomi (vedlegg B). Deltakerne hadde mulighet til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt.

Vi dokumenterte gruppesamtalene gjennom å ta lydopptak, og de fire timene med lydfilene har blitt transkribert. Lydfilene vil bli slettet når oppgaven er ferdig levert og sensurert. Prosjektet var meldepliktig til NSD og ble på forhånd godkjent (vedlegg C).

Da vi bruker en navngitt organisasjon og en konkret endringsprosess i oppgaven, har vi hatt fokus på å ivareta anonymiteten til informantene. I dataanalysen ble hvert intervjuobjekt anonymisert ved bruk av kodenavn. Vi innså at vi måtte fjerne utdanningsbakgrunn som en faktor, da noen ledere ville være gjenkjennbare på utdanningsbakgrunn og dette kunne sette anonymiseringen i fare.

8.4 Empiri

8.4.1 Gruppedynamikkens påvirkning på resultatene

Min observasjon under gruppeintervjuet er at noen ledere var enige i en del negative utsagn, og de fant resonans hos hverandre slik at kritikken kanskje ble forsterket. Dette kan være et resultat

av gruppedynamikken. Spørsmålet er om hver av de to ville ha uttalt seg annerledes hvis de deltok i andre grupper. Jeg må også stille spørsmål om i hvilken grad moderator kan ha påvirket gruppedynamikken ved at hun er prosjektleder for underprosjektet Organisasjonsprosesser. Jeg anser det som sannsynlig at noen av enhetslederne kan ha lagt bånd på seg for å ikke komme med negative uttalelser overfor henne.

8.4.2 Analyse av empirisk materiale

“Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må tolkes.” (Johannessen et al., 2021, s. 151).

Da transkriberingen var ferdig startet vi med analyse av datamaterialet vårt. I dataanalysen utførte vi *datareduksjon* (Johannessen et al., 2021) ved at vi startet med organisering og inndeling av data med hensikt å redusere datamengden uten å miste viktig informasjon. For å oppnå dette brukte vi strukturen i intervjuguiden med å kategorisere svarene under spørsmålene i intervjuguiden. Vi organiserte datamaterialet i tabeller i regneark.

8.4.3 Kodegrupper og kategorier

Deretter gikk vi over til analyse av datamaterialet ved koding. Vi har brukt mye tid på å gjennomgå og velge ut relevante sitater fra intervjuene. På dette stadiet i prosessen skiltes veiene til min medstudent og meg, og vi har valgt noen ulike kategorier og sitater. Jeg har kategorisert mine utvalgte sitater i følgende fem kategorier:

1. Proaktiv tilnærming
2. Pragmatisk tilnærming
3. Avventende tilnærming
4. Kritisk tilnærming
5. Rolleklarhet og ansvarsfordeling

Sitatene ble talt opp og kategorisert i hver av de fem kodegruppene. Dette er presentert i vedlegg D.

Tabell 1 nedenfor viser en oversikt over de 17 lederne og hvem som har sitater i hvilke av de fem kodegruppene, hvem som er piloter, kjønn, antall års ledererfaring, og antall års arbeidserfaring i Trondheim kommune.

LEDER	1. Proaktiv tilnærming	2. Pragmatisk tilnærming	3. Avventende tilnærming	4. Kritisk tilnærming	5. Rolleklarhet og ansvarsfordeling	Pilot	Kjønn (M/K)	Antall år med ledererfaring	Antall år i Trondheim kommune
Leder 1A			1	3			M	22	5
Leder 1B			1	2	1		K	16	4
Leder 1C			3		1		K	1	15
Leder 1D		1	2	1			K	20	28
Leder 2A	2	2					M	17	7
Leder 2B	1		2	1	1		K	8	4
Leder 2C		3					K	5	10
Leder 2D	1	1	1				M	20	2
Leder 3A	3	1			2	☑	K	19	4
Leder 3B			1	1			M	15	27
Leder 3C	2				1		K	8	21
Leder 3D		1			5	☑	M	9	9
Leder 3E			1		2		K	12	21
Leder 4A	3				1	☑	M	5	15
Leder 4B	1	1			1	☑	K	7	15
Leder 4C	1	1		2	4		M	28	6
Leder 4D			3		1		M	7	12
Antall ledere som har sitat i kodegruppene	8	8	9	6	11	4	8 menn 9 kvinner	Grønn: Over 10 års ledererfaring	Gul: Over 10 års arbeidserfaring i Trondheim kommune

Tabell 1: Antall ledere som har sitater i hver av de fem kodegruppene, hvem som er piloter, kjønn, antall års ledererfaring, og antall års arbeidserfaring i Trondheim kommune.

De fire pilotene er avmerket med en grønn hake. Kjønnsbalansen er jevn blant informantene med 9 kvinner og 8 menn. Antall år med ledererfaring spenner fra 1 til 28 år og 9 har vært leder i over 10 år (merket med grønn farge). Lederne har jobbet i Trondheim kommune fra 2 til 28 år, hvorav 9 av dem i over 10 år (merket med gul farge).

Antall sitater per kodegruppe spenner fra 6 til 11 sitater, og hver leder er oppgitt med 1 til 4 sitater hver. Noen av lederne har sitater i flere av kategoriene, som for eksempel kombinasjon av pragmatisk, avventende og kritisk tilnærming (leder 1D), eller kombinasjonen av proaktiv, avventende og kritisk tilnærming (leder 2B). Dette betyr at noen av lederne ikke er stabile innen en strategi, men jeg ser likevel at det er noen strategier som utpeker seg.

Ved å analysere tabell 1 finner jeg at det ikke er noen korrelasjon mellom faktorene kjønn, antall år med ledererfaring, og antall år ansatt i Trondheim kommune i forhold til hvem av lederne sine sitater som kan plasseres i hvilke av de fem kodegruppene. Funnene gir altså ikke grunnlag for å

kunne påstå at kjønn, antall år med ledererfaring, eller antall år i Trondheim kommune påvirker hvilken tilnærming lederne har til endringsprosessen, eller deres forhold til rolleklarhet og ansvarsfordeling.

I intervjuguiden samlet vi inn informasjon om informantenes utdanningsnivå. De fleste av lederne har lik utdanning på mastergradsnivå, med unntak av tre, hvorav en har doktorgrad, en har høgskoleutdanning og en har bachelorgrad. Disse tre lederne ville blitt lett gjenkjennbare i datamaterialet. Av hensyn til å bevare anonymiteten fjernet vi informasjon om utdanning i tabellen.

Av de 17 lederne sier åtte at de har erfaring med konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser fra tidligere, mens ni sier at de ikke har erfaring. Dette fant vi ikke hensiktsmessig å inkludere i tabellen.

I det videre arbeidet med framskrivning, og i diskusjoner med veileder, har jeg endt opp med tre hovedkategorier som synliggjør strategiene til lederne. Disse presenteres i kapittelet funn og analyse.

9 Funn og analyse

Her presenterer jeg hvilke strategier jeg fant at lederne hadde for å håndtere endringsprosessen. Dette er ikke nødvendigvis bevisste strategier, men strategier jeg har funnet ved å jobbe induktivt med materialet, og strategier som har kommet som et resultat av analysen. Jeg har i tillegg sett på i hvilken grad lederne involverer sine medarbeidere i endringsprosessen, og da først og fremst det neste lederleddet som er avdelingsledere.

Mine funn er at ledernes strategier, eller innstilling og holdning til endringsprosessen, og overgangen til å jobbe i arbeidsmetodikken aktivitetsbasert arbeidsplass, overordnet kan deles i tre hovedkategorier:

1. Proaktiv og positiv til endringsprosessen.
2. Kritisk og motarbeidende til endringsprosessen.
3. Avventende og forholder seg ikke til endringsprosessen.

Det er nyanser blant hver av disse strategiene. I tillegg til dette har noen ledere en strategi om å aktivt involvere sine avdelingsledere, mens andre har en strategi om ikke å involvere dem. Det er flere ledere som har som strategi å involvere sine avdelingsledere enn det er ledere som ikke vil involvere avdelingslederne.

9.1 Ledernes strategier for å håndtere endringsprosessen

De 17 lederne har ulike strategier for å håndtere endringsprosessen. Strategiene er ikke nødvendigvis bevisst valgt, men kan være et resultat av lederens kompetanse og personlighet. Som Jacobsen og Thorsvik (2019) fremhever kjennetegnes god og effektiv ledelse av blant annet leders personlighetstrekk, lederstil, og type relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

9.1.1 Proaktiv og positiv til endringsprosessen

Noen ledere har som strategi å forholde seg proaktiv og positiv til endringsprosessen, eller i det minste gjøre det beste ut av situasjonen. Dette er en bevisst strategi for noen men ikke for alle. Disse lederne ser ikke på endringen som en større utfordring. Det er nyanser blant disse. Noen ledere gleder seg til å gjennomføre endringen, flytte inn i nye lokaler, og å jobbe aktivitetsbasert. Lederne som er piloter har i tillegg tatt meget proaktive grep om prosessen. Andre ledere har mer nølende eller rett og slett motvillig akseptert at endringen kommer til å skje, men ønsker å gjøre det beste ut av situasjonen.

Uansett, beslutningen er jo tatt, og det er ikke noen vits i å motarbeide eller gjøre det vanskelig, vi må motivere og se mulighetene og potensialet i det. Og det er masse muligheter her. (Leder 2D).

Denne lederen har litt motvillig akseptert vedtaket om endring. Lederens strategi virker å være å rette blikket fremover med et ønske om å handle proaktivt og gjøre endringsprosessen til en positiv opplevelse for sine medarbeidere. I hvilken grad medarbeiderne vil oppleve dette som en positiv endringsprosess vil nok avhenge av om lederen genuint evner å være lojal mot og ta eierskap til vedtaket om endring.

Litt usikker, men må jo være positiv og se mulighetene og fremsnakke ting. (Leder 2A).

Dette er en leder som sier rett ut at hen er usikker på hvordan hen skal angripe endringsprosessen, men likevel har som strategi å ha en proaktiv og positiv innstilling til prosessen. Dette kan bety at lederen er utrygg i sin rolle som leder, eller utrygg på endringsprosessen. Kanskje begge deler. Dersom en leder er utrygg kan det påvirke endringsprosessen for medarbeiderne. Denne lederen er i tillegg bevisst sin rolle som leder og ønsker å bruke lederrollen positivt i prosessen.

Vi står foran andre større utfordringer enn at vi skal flytte plass, jeg er mer opptatt av det, så jeg tenker slutt å tjafs. (Leder 3D).

Dette er et eksempel på en pragmatisk leder som bagatelliserer endringen og fremstår som utålmodig. En annen leder uttrykte tilsvarende at hen syntes prosessen gikk sakte og nå ønsket handling. I gruppeintervjuene uttrykte begge lederne at de var positiv til selve konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Så her kan det virke som om strategien er å ufarliggjøre endringen i tillegg til at de viser handlekraft og ønsker å handle proaktivt.

Det er flere av lederne som har en strategi om å involvere sine avdelingsledere i endringsprosessen, som for eksempel denne lederen som er både proaktiv og positiv, men samtidig kritisk til endringsprosessen:

....og her må vi alle gå foran og jeg tenker at jeg må involvere mine avdelingsledere i dette her,.... få dem til å skjønne, hvorfor gjør vi dette her - helheten. (Leder 4C).

De fire lederne som er piloter har valgt som en tydelig strategi å forholde seg proaktiv og positiv til endringen. Lederne og medarbeiderne i pilotene tar frivillig på seg mer arbeid og flere oppgaver i en periode de ikke var pålagt dette. Dette fordi de ønsker å trene på det nye konseptet i forkant av innføring da de ser at dette kan gi dem fordeler på lengre sikt. En av disse lederne ønsker også å bidra til løsninger for hele Trondheim kommune, noe følgende sitat er et eksempel på:

Det aller viktigste er egentlig å motivere, og kanskje overbevise de ansatte at vi takler de

endringene som det her innebærer. At vi også som pilot da kan ta en rolle i det hele som har betydning for Trondheim kommune. Se positivt og konstruktivt på de endringene vi har foran oss. (Leder 3A).

Av de fire enhetslederne som ble pilot hadde tre av dem erfaring med konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser fra tidligere mens en ikke hadde det. De fire enhetslederne som var piloter fortalte i lederforumet til prosjektet Organisasjonsprosesser at de er glade for at de valgte å bli piloter. Lederen som ikke hadde erfaring med konseptet fra tidligere fortalte at hen var meget spent i forkant av at enheten igangsatte piloten. Hen fortalte at det underveis i piloteringen blant annet har vist seg at avdelingen jobber på en annen måte enn de selv trodde at de gjorde. Dette gjaldt i forhold til hvor stor del av dagen hver enkelt bruker på å jobbe sammen med andre, kontra jobbe alene med konsentrasjonsarbeid.

9.1.2 Kritisk og motarbeidende til endringsprosessen

Noen ledere har som strategi å forholde seg kritisk til endringsprosessen, og noen motarbeider i tillegg prosessen. Dette er heller ikke nødvendigvis en bevisst strategi. Blant disse lederne er det også nyanser, fra frustrasjon og misnøye hvorav noen motarbeider prosessen, og til forventning om en mer sjokkartet opplevelse.

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en revolusjon for mange ansatte.... Det må vi forstå som leder også, vi river bort en trygghet, vi river bort noe med det som er koselig med å komme på jobb, med at du setter deg på plassen din, der du kanskje har teen din og bilde av familien din og tegningen fra barnebarnet.... Sant.... Mennesker er forskjellig, men for noen så er det viktig å ha den faste plassen man kan gå til. Og jeg har jo ansatte som har kommet til meg med tårer i øynene og sagt at det her, jeg klarer det ikke, da slutter jeg.... (Leder 1A).

Dette er et eksempel på en leder som er kritisk og negativ til konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser og er bekymret for sine medarbeidere som skal endre arbeidsmetodikk. Den samme lederen er misfornøyd med hvordan organisasjonsprosjektet har håndtert planleggingen og forberedelsene til endringsprosessen, spesielt i forhold til forankring, informasjon og troverdighet. Lederen motarbeider endringsprosessen ved at hen bekrefter og forsterker medarbeidernes usikkerhet rundt og skepsis til den nye arbeidsmetodikken, i stedet for å ta rollen

som endringsagent og trygge sine medarbeidere. Årsaken til at leder velger denne strategien kan være sammensatt, noe jeg går nærmere inn på i diskusjonskapittelet.

En annen leder er frustrert over å bli pålagt å delta i organisasjonsprosjektet, og at hen må bruke tid på møter i den forbindelse. Hen er også kritisk til hvordan organisasjonsprosjektet har håndtert endringsprosessen på bakgrunn av informasjon og styring:

Man setter i gang et eller annet med lederne og vi skal møte opp, og så skjønner vi ikke - hva er det, hva holder vi på med? Altså vi har en travel hverdag, vi må vite hva vi skal holde på med og bruke all tiden vår på, kunne vi prioritere det bort, nei det fikk vi ikke lov til, altså så det der synes jeg har vært dårlig informasjon, dårlig styrt, ja! (Leder 1B).

Begge disse ledernes motstand og frustrasjon kan være et eksempel på endringskynisme og tapsopplevelser (Amundsen & Kongsvik, 2019). Det kan i tillegg handle om *lav endringsberedskap* som beskrives i siste avsnitt i dette underkapittelet.

En av lederne har ikke planer om å involvere sine avdelingsledere, men uten at dette fremstår som en bevisst strategi:

Jeg har kanskje ikke de tøffeste avdelingslederne, de synes det er godt å springe til meg slik at jeg kan hjelpe dem. (Leder 1B).

En annen leder som har en avventende holdning til endringsprosessen har heller ikke tenkt å involvere sine avdelingsledere, men for denne lederen er det en bevisst strategi:

...men det er nok vanskelig for hen (avdelingsleder) å selge inn, så jeg tenker at det ansvaret, det skal hen slippe å ta. Så det ansvaret skal jeg ta selv tenker jeg. (Leder 1C).

Disse to lederne uttrykker at de ikke kommer til å involvere sine avdelingsledere i endringsprosessen, men ta ansvaret selv. Denne strategien velger de av omsorg for sine avdelingsledere. Dette handler om flere elementer, som leders forståelse av sin egen rolle, og

ansvaret som ligger i lederrollen, lederstil og medvirkning. Jeg vil gå i dybden på dette i diskusjonskapittelet.

Dette er et sitat fra en leder som forventer å oppleve en brutal overgang når hen forlater sitt cellekontor for å jobbe aktivitetsbasert og med free seating:

Jeg kjenner at jeg gruer meg som bare det jeg. For jeg sitter på eget kontor nå jeg.... Jeg kommer til å få helt sjokk, jeg! Så jeg må virkelig jobbe med meg selv! (Leder 3B).

Samtidig uttrykker hen et ønske om å bearbeide og håndtere dette. Denne lederen er ikke kritisk til organisasjonsprosjektet på samme måte som flere av de andre kritiske lederne da hen har akseptert at endringen er forestående. Til tross for at vedkommende “kommer til å få helt sjokk” mobiliserer hen ikke til større motstand mot endringsprosessen enn dette utsagnet, og hen agerer proaktivt ved at hen skal “jobbe med seg selv”.

9.1.3 Avventende og forholder seg ikke til endringsprosessen

Noen av lederne har valgt som strategi en avventende holdning ved at de ikke forholder seg til endringsprosessen på tidspunktet intervjuene ble gjennomført. Heller ikke dette er nødvendigvis en bevisst strategi. Også i denne gruppen er det nyanser. Spennet strekker seg fra ledere som nølende avventer situasjonen, til ledere som passivt-aggressivt uttrykker at de ikke forholder seg til endringsprosessen per nå.

Jeg har egentlig holdt det litt på avstand. Tar det når det kommer. (Leder 3B).

Denne lederen har valgt som strategi å ikke forholde seg til endringsprosessen ennå. Også en annen leder hadde valgt denne strategien, med bakgrunn i “å ikke skape mer støy enn nødvendig akkurat nå”.

Hvordan skal du gjøre andre trygg på noe du ikke vet noe om selv? (Leder 1C).

Dette er sitat fra en leder som velger å ikke forholde seg til endringsprosessen med begrunnelse i at hen er usikker på selve prosessen. En annen av lederne velger en avventende strategi med

begrunnelse i usikkerhet ved at det ikke er avklart hvilken lokasjon enheten skal flytte til ennå.

Vi forholder oss til det vi får beskjed om, så møter vi der vi skal og så gjør vi jobben vår. (Leder 1A).

Sitatet fra denne lederen må sees i sammenheng med to andre av vedkommendes sitater hvor hen uttrykker en kritisk holdning til endringsprosessen og motarbeider den. Jeg oppfatter på den bakgrunn dette som en passiv-aggressiv holdning mer enn en avventende og passiv holdning.

10 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte konsekvensene av de ulike strategiene som lederne velger i lys av mine utvalgte teorier. Jeg startet med en relativt åpen hypotese og benyttet deretter datainnsamling for å se om jeg kunne finne noen mønstre som jeg kunne knytte til teori. Jeg vil her se på hvilken betydning de ulike strategiene kan ha for endringsberedskapen i organisasjonen. Organisasjonens endringsberedskap kan forklares som de ansattes motivasjon for endring i organisasjonen. Hvilke strategier lederne velger for å håndtere endringsprosessen er avgjørende for om overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser i organisasjonen blir vellykket eller ikke.

Gruppeintervjuene ble gjennomført i januar og februar 2023 og på dette tidspunktet var det ikke avklart hvilke bygg Trondheim kommune skulle benytte som ventelokasjoner. Det hersket med det usikkerhet rundt hvor vi skulle jobbe midlertidig i de neste 3,5 årene. Forskningen i denne oppgaven foregår altså før selve endringen og flyttingen skjer, men etter at det er vedtatt at den skal skje. Med utgangspunkt i Lewins tre-fase-modell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390) ble forskningen vår gjennomført hovedsakelig i *opptiningsfasen*. Lederne som er piloter er også innom *endringsfasen*.

De to endringene i caset er pålagt ved at de er vedtatt i kommunedirektørens ledergruppe, og de 20 lederne må forholde seg til vedtaket om endring. Selv om dette er en planlagt endring, og forberedelsene til endringene er en langvarig prosess, er det en *radikal endring* siden arbeidsmetodikken skal endres praktisk talt fra en dag til en annen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

På et overordnet nivå har lederne som har valgt strategien å ha en positiv holdning til endringen, ofte også valgt en proaktiv tilnærming til endringsprosessen. De fire lederne som er piloter har bevisst valgt en proaktiv strategi. Lederne har dermed valgt muligheten til å påvirke sine medarbeidere i forhold til “å skape et opplevd behov for endring”, som er ett av to forhold som Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem som viktige for at endringsagenter skal lykkes. Disse strategiene vil bidra til høy endringsberedskap i organisasjonen. Lederne som har valgt å forholde seg avventende til endringsprosessen mister denne muligheten, og lederne som har valgt å forholde seg kritisk ønsker ikke å skape et opplevd behov for endring. Strategiene som de to siste gruppene med lederne velger vil bidra til lav endringsberedskap i organisasjonen.

Når endringen er pålagt ovenfra, som i dette tilfellet, kan det som Amundsen og Kongsvik (2019) påpeker være en utfordring å oppnå reell medvirkning. Medvirkning er sentralt for å oppnå en vellykket organisasjonsendring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Utfordringen med at medarbeidere ikke opplever reell medvirkning kan oppstå dersom opplevelsen er at endringen gjennomføres for endringens skyld, og ikke for å forbedre organisasjonen. Flere av lederne vi har intervjuet har valgt som strategi å være kritisk eller avventende til endringsprosessen på bakgrunn av nettopp dette. Den ene lederen sier i gruppeintervjuet at hen mener at begrunnelsen for innføring av et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept er et vikarierende motiv fra Trondheim kommune for å spare kvadratmeter og penger i nye kontorlokaler. Formålet med endringsprosessen og innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser er med andre ord ikke godt nok forankret. Denne lederen oppfatter prosessen som pseudomedvirkning, og i lys av Amundsen og Kongsviks teori (2019) kan dette føre til endringskynisme i organisasjonen. Konsekvensen er en organisasjon med lav endringsberedskap.

Vi finner at noen ledere er kritiske eller avventende til endringen, noe som kan handle om at *opptiningsfasen* i Lewins tre-fase-modell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390) har vært mangelfull tidlig i prosessen fra Organisasjonsprosjektets side. Kommunikasjon spiller en viktig rolle i *opptiningsfasen*, som Lewin definerer som den første av tre faser i en organisasjonsendring. Lederne er endringsagenter og har en essensiell rolle for at *opptiningsfasen* skal bli vellykket, ved å skape psykologisk trygghet og et opplevd behov for endring for sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Noen av lederne forstår ikke

hvorfor endringen skal gjennomføres, og heller ikke hva som ligger i konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Dette fører til utrygghet og usikkerhet, og lederne evner ikke å skape psykologisk trygghet og å videreføre en positiv holdning til endringen til sine medarbeidere. Dette bidrar til at *opptiningsfasen* ikke blir vellykket, og organisasjonen vil da heller ikke lykkes med de to neste fasene som er *endringsfasen* og *nedfrysingsfasen*.

Flere av informantene i oppgaven har kritisert organisasjonsprosjektet for dårlig informasjonsflyt. Hovedprosjektet Nytt administrasjonsbygg har skiftet prosjekteier en gang og prosjektleder to ganger. Underprosjektet Organisasjonsprosesser har også hatt utskiftning av prosjektleder. Dette har påvirket prosjektgjennomføringen og spesielt informasjonsflyten. Et eksempel er at hovedprosjektet Nytt administrasjonsbygg i september 2022 informerte om at det ville komme informasjon i løpet av desember 2022 om hvor de midlertidige lokalene skulle befinne seg og dato for innflytting (Trondheim kommune, 2023). I desember 2022 kom ny beskjed om at det fremdeles ble forhandlet om leiekontraktene, og at målet var å slutføre forhandlingene i månedsskiftet januar/februar. Endelig beskjed om hvor de midlertidige lokalene skulle befinne seg kom 10.02.2023. Det ble samtidig informert om at innplassering av hver enkelt enhet ville bli klar i løpet av mars, mens innplasseringen ble kunngjort så sent som 30.03.2023. Med dette som bakteppe ble ledere som var litt avventende og usikre enda mer usikre, og noen ledere inntok en kritisk holdning til organisasjonsprosjektet og endringsprosessen. Ledere som allerede var kritiske til endringsprosessen fikk bekreftet sine negative holdninger.

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en arbeidsmetodikk som fremdeles er ukjent for mange, og ved diskusjoner rundt konseptet kommer gjerne sterke følelser og meninger til uttrykk. Dr Rothe (2022) mener at media fokuserer på de negative elementene ved konseptet, og publiserer negative overskrifter da dette skaper størst oppmerksomhet. Hun trekker fram overskriften “Åpne kontorer ble utviklet av Satan i helvetes dypeste huler” som et eksempel på dette. Negativt fokus i media, i kombinasjon med usikkerhet på hva konseptet går ut på, skaper motstand mot konseptet. Noen av lederne i caset sier rett ut at de er usikre på hva endringen innebærer, og "frykt for det ukjente" er en av ti grunner til at motstand kan oppstå ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019). Jacobsen og Thorsvik (2019) har som utgangspunkt at motstand

mot endring er en rasjonell reaksjon, og ikke nødvendigvis negativt, men rett og slett har utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent og føles riktig.

Når leder mobiliserer motstand mot den pålagte endring er det dissonans i hvordan leder fyller sin rolle og hvordan det forventes at leder fyller rollen (Mintzberg, referert til i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 433-435). I henhold til Mintzberg sin figur 5 handler det i dette caset om at leder ikke evner å fylle informasjons- og handlingsnivået internt. I informasjonsnivået forventes det at leder skal innhente og formidle informasjon som er viktig for endringsprosessen, og i handlingsnivået må leder gå inn i prosessen og ta stilling til hva som bør gjøres. Ledere som er kritiske og mobiliserer motstand mot endringsprosessen fyller ikke disse nivåene i lederrollen, og de utøver ikke god og effektiv ledelse for organisasjonen. En av lederne uttrykker frustrasjon over å bli pålagt å delta i organisasjonsprosjektet, og at hen må bruke tid på møter i den forbindelse. Dette handler også om lederrollen, det å forstå sitt ansvar som leder, og å være lojal mot avgjørelser som er pålagt ovenfra, selv om en ikke er enig.

Ledere som motarbeider og bremser endringsprosessen tar ikke sitt ansvar som endringsagent, og organisasjonen får i opptiningsfasen ikke utforsket mulighetene som ligger i den forestående endringen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonen vil da utvikle lav endringsberedskap med følgende risiko for at endringsfasen vil bli utfordrende. En videre konsekvens er at overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser ikke vil bli vellykket. Et av hovedfunnene fra Leesmans undersøkelse (2017) er at dersom noen ikke tar i bruk, men motarbeider den nye arbeidsmetodikken, ved for eksempel å holde på faste plasser, vil dette påvirke alle medarbeiderne. Konsekvensen vil være at heller ikke de andre medarbeiderne vil bli like tilfredse med lokalene og dermed heller ikke arbeidsmetodikken.

Noen ledere har som strategi å forholde seg proaktiv og positiv, og noen ledere har nølende akseptert at endringen vil skje og ønsker å gjøre det beste ut av situasjonen. Disse lederne vil oppnå ganske like resultater ved at innføringen av konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser vil bli vellykket. Ved å ha en proaktiv holdning til endringsprosessen vil leder løse sine medarbeidere gjennom endringsprosessen på en positiv og trygg måte. De proaktive lederne i caset i oppgaven har en demokratisk eller relasjonsorientert lederstil, og de inviterer sine medarbeidere til medvirkning i endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, gjengitt i

Halvorsen & Kvammen, 2019, s. 3). Denne lederstilen innebærer også at leder fokuserer på å skape gode relasjoner til sine medarbeidere ved å være oppmerksom og støttende. Når medarbeiderne har en positiv innstilling til å begynne å jobbe i et aktivitetsbasert kontorlokale utvikler organisasjonen høy endringsberedskap. Som en konsekvensene av dette er det større mulighet for å lykkes med denne arbeidsmetodikken, som det refereres til i Leesmans undersøkelse (Leesman, 2017).

Noen mennesker trenger mer tid enn andre på å prosessere og tilpasse seg en forestående endring, og ikke alle medarbeidere er like overbevist som sin positive leder om at aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en god ide. Ledere som har en proaktiv og positiv strategi for å legge til rette for endringsprosessen må være bevisst på å gi sine medarbeidere tid til å delta i og bearbeide endringsprosessen i sitt eget tempo ved medvirkning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Risikoen for de to lederne som syntes at prosessen gikk for sakte og ønsket handling, er at ikke alle medarbeiderne henger med i endringsprosessen. Medvirkning er en tidkrevende prosess som kan være utfordrende for utålmodige ledere, men som er viktig for forankring slik at alle forstår og får et eierforhold til endringsplanene. Jacobsen og Thorsvik (2019) forfekter at medvirkning er essensielt for å oppnå en vellykket organisasjonsendring. Dersom lederne bruker god tid på medvirkning, som beskrevet i Lewins *opptiningsfase*, vil innføringen av det nye arbeidsplasskonseptet gå raskere og med mindre konflikter, som beskrevet i Lewins *endringsfase* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390). På denne måten utvikler organisasjonen høy endringsberedskap.

Lederne som er piloter løper i liten grad risiko for at medarbeiderne ikke henger med i prosessen, da alle medarbeidere deltar i pilotprosjektet - om de vil eller ikke. Disse lederne har en demokratisk eller relasjonsorientert lederstil og initierer medvirkning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Medarbeiderne i pilotenhetene får testet ut og bli tryggere på konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser før de skal flytte og ta arbeidsmetodikken i bruk. En av lederne som var pilot, fortalte i prosjektet Organisasjonsprosesser sitt lederforum at enheten ved å være pilot har fått et forsprang i endringsprosessen i sammenligning med enhetene som ikke var piloter. De fire lederne som er piloter har valgt som en tydelig strategi å forholde seg proaktiv og positiv til endringen. Noe som skiller disse lederne fra de andre er at de viser evne til innovasjon, noe som Jacobsen og Thorsvik (2019) knytter til evnen til å lære og tilpasse seg omgivelsene. Jacobsen og

Thorsvik (2019) forfekter at innovative ledere er godt rustet til å håndtere endringsprosesser, og disse lederne bidrar til å utvikle og opprettholde høy endringsberedskap i organisasjonen.

Spørsmålet er om gjennomføring av piloten har gjort disse fire lederne positive til endringsprosessen, eller om de valgte å bli piloter fordi de allerede er endringsvillige og positive ledere som en del av sine personlighetstrekk og lederferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jeg tror svaret er ja på begge spørsmålene. Lederen blant pilotene som ikke hadde erfaring med konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser var spent i forkant av piloteringen, og har underveis i piloten sagt at hen er glad for at enheten meldte seg til å bli pilot for å få mulighet til å teste ut konseptet før det blir innført. De tre andre lederne hadde erfaring med konseptet og var nok endringsvillige og positive før pilotprosjektet startet.

Årsaken til at leder er avventende og “sitter rolig i båten” og ikke forholder seg til endringsprosessen ennå kan være flere, men konsekvensene blir ganske like. Dersom lederen velger en passiv strategi, forspiller hen muligheten til å forberede sine medarbeidere på endringen ved medvirkning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). To av lederne uttrykker at de ikke kommer til å involvere sine avdelingsledere i endringsprosessen av omsorg for avdelingslederne, noe som vil få uheldige konsekvenser. Avdelingslederne har ofte personalansvar. Hvis de ikke involveres og ansvarliggjøres i endringsprosessen vil det være vanskelig for dem å oppnå god medvirkning og forankring hos medarbeiderne nedover i linja. Konsekvensen av denne strategien vil være at medarbeiderne utvikler motstand mot endring og at organisasjonen utvikler lav endringsberedskap (Amundsen & Kongsvik, 2019).

Enhetslederne som er avventende til endringsprosessen har en autoritær og oppgaveorientert lederstil og involverer ikke sine medarbeidere i medvirkning i prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi får ikke en vellykket *opptiningsfase*, som beskrives i Lewins tre-fase-modell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390) siden medarbeiderne ikke får mulighet til å forberede seg på endringen. Lederen tar ikke sitt ansvar som endringsagent som i denne fasen har som en oppgave å skape et opplevd behov for endring blant sine medarbeidere. Risikoen er da stor for at endringen vil komme bardust på medarbeiderne. Organisasjonen utvikler da lav endringsberedskap, og konsekvensen er at innføringen av det nye arbeidsplasskonseptet ikke vil bli vellykket.

11 Avslutning

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan ledere møter og håndterer en pålagt endringsprosess, ved å studere caset som er endringsprosessen ved innføring av arbeidsmetodikken aktivitetsbaserte arbeidsplasser i Trondheim kommune. Jeg startet med en relativt åpen hypotese og benyttet deretter datainnsamling for å se om jeg kunne finne noen mønstre som jeg kunne knytte til teori. Jeg har undersøkt hvilke strategier lederne har for å håndtere endringsprosessen, og videre hvilken betydning ledernes strategier kan ha for endringsberedskapen i organisasjonen.

Jeg har funnet at strategiene overordnet kan deles i tre hovedkategorier, med nyanser innen hver av strategiene:

1. Proaktiv og positiv til endringsprosessen.
2. Kritisk og motarbeidende til endringsprosessen.
3. Avventende og forholder seg ikke til endringsprosessen.

På grunnlag av denne studien kan jeg si at lederne som har valgt som strategi å ha en positiv holdning til endringen ofte også valgt en proaktiv tilnærming til endringsprosessen. Denne strategien vil bidra til at organisasjonen utvikler høy endringsberedskap (Amundsen & Kongsvik, 2019), og endringsprosessen vil dermed mest sannsynlig bli vellykket. Lederne som har valgt som strategi å forholde seg kritisk og motarbeide endringsprosessen, og ledere som har som strategi å forholde seg avventende eller ikke forholde seg til endringsprosessen ennå, vil bidra til at organisasjonen utvikler lav endringsberedskap. Endringsprosessen vil dermed mest sannsynlig bli mindre vellykket.

Mine funn gir ikke grunnlag for å kunne påstå at kjønn, antall år med ledererfaring eller antall år i Trondheim kommune påvirker hvilken strategier lederne velger for å håndtere endringsprosessen, eller deres forhold til rolleklarhet og ansvarsfordeling.

Overgangen til arbeidsmetodikken aktivitetsbaserte arbeidsplasser vil bli gjennomført desember 2023, og dette vil være en stor overgang for de fleste av oss. Det blir spennende å se om lederne har klart å utnytte tiden i forkant til å forberede seg selv og medarbeiderne før flyttingen og

konseptet er en realitet. Det er ikke til å se bort fra at enkelte enheter, eller noen ledere og medarbeidere, først blir klar over realiteten nærmere desember 2023. Personlig gleder jeg meg veldig til å jobbe i aktivitetsbaserte arbeidsplasser og til å flytte inn i splitter nye kontorlokaler.

11.1 Veien videre

Med bakgrunn i at jeg selv skal bli med på endringen vil det bli spennende å observere hvordan de ulike lederne håndterer endringen når den faktisk skjer, og hvordan både lederne og de ansatte opplever overgangen til den nye arbeidsmetodikken. Dersom jeg skulle fortsette med forskningen ville jeg gjennomført en form for evaluering ett år etter at flytting var gjort og aktivitetsbasert arbeidsmetodikk ble tatt i bruk. Jeg ville bedt om evaluering fra lederne som var nøkkelinformanter i denne oppgaven, og kanskje også medarbeiderne for å få deres perspektiv. Dette kunne også vært tema for en senere students masteroppgave. Evaluering kunne knyttes opp mot forskningen i denne masteroppgaven.

Et annet perspektiv på denne og eventuelt videre masteroppgaver kunne vært å gå dypere i å utforske ledernes utøvelse av ledelse, ved å se på personlighetstrekk, lederstil, relasjoner mellom leder og medarbeidere med mere.

11.2 Anbefaling for fremtidige endringsprosesser i Trondheim kommune

Det er enklere å se hvordan ting skulle vært gjort i etterkant av en endringsprosess. Jeg vil likevel komme med en anbefaling for mulige fremtidige endringsprosesser i Trondheim kommune.

Endringsprosessen som er caset i denne oppgaven startet som et rent flytteprosjekt og gikk over til å i tillegg bli like mye et organisasjonsutviklingsprosjekt. Tilbakemeldingene fra lederne som ble intervjuet i denne oppgaven er at informasjonen og kommunikasjonen ble utydelig i prosessen, spesielt i forhold til å kommunisere hvorfor konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser skulle innføres. Det var utydelig hva som var formålet med endringsprosessen og innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Det er ikke sikkert tidslinjen og prosjektutviklingen kunne vært gjennomført mye annerledes, men kommunikasjonen om formålet med endringen kunne nok klart vært bedre. Et klart råd for enhver fremtidig endringsprosess i Trondheim kommune er: Bruk tid og ressurser på kommunikasjon, medvirkning og forankring.

12 Referanser

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2019). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Coor. (2023, 06. november). *Aktivitetsbaserte arbeidsplasser: jobb mer funksjonelt og bærekraftig*. Hentet fra <https://www.coor.no/presserom/innsikt/aktivitetsbasert-arbeidsplass-abw/>
- Grøndalen, Ø. (2016, 1. november kl 21:38). Er motstand mot endring negativt? *Dagens perspektiv*. <https://dagensperspektiv.no/2016/er-endringsmotstand-negativt>
- Grønning, T. B. (2019, 23. september kl 08:13). Kontorlandskap: Vil kartlegge juristers arbeidsmønster. *Juristen*. <https://juristen.no/nyheter/2019/08/kontor%C2%ADlandskap-vil-kartlegge-juristers-arbeids%C2%ADm%C3%B8nster>
- Grønning, T. B. (2019, 24. september kl 07:49). Aktivitetsbasert arbeidsplass: Med beina i sofaen. *Juristen*. <https://juristen.no/ditt-arbeidsliv/2019/09/aktivitets%C2%ADbasert-arbeids%C2%ADplass-med-beina-i-sofaen>
- Halvorsen, G. M. og Kvammen, I. (2019). *Eksamensbesvarelse SOS6502 - Organisasjon og endring*. (Eksamensbesvarelse, NTNU).
- Hye, L. (2023). Omstilling krever god ledelse. *Framsikt*, (06). <https://framsikt.no/blogg/omstilling-krever-god-ledelse/>
- Høye, S. S. (Publisert 29.04.2017, oppdatert 07.06.2017). Rå på lederutvikling. *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no/raa-paa-lederutvikling.5985891-112537.html>.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer (5. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

KS. (2023, 6. november). Ledelse i en politisk styrt organisasjon. *KS*. Hentet 6. november 2023 fra <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/ny-som-leder/ledelse-i-en-politisk-styrt-organisasjon/>

Leesman. (2017, 1. februar). The rise and rise of Activity Based Working. Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace. *Leesman*. <https://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/leesman-2017-activity-based-working-research-book-1575039189.pdf>

Mellomrom Arkitekturpsykologi. (2019, 15. april). Aktivitetsbaserte arbeidsplasser - her for å bli? *Mellomrom*. <https://www.mellomrom.no/kunnskapstekster/aktivitetsbaserte-arbeidsplasser-her-for-bli>

Rothe, P. Dr. (2022, desember). The open plan witch hunt. *Leesman*. <https://www.leesmanindex.com/the-open-plan-witch-hunt-review/>

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

Statsbygg. (2021). Nytt regjeringskvartal - oppdragsbrev om arbeidsplassutforming. Delrapport 2 aktivitetsbaserte arbeidsplasser og sykefravær (saksnummer 17/3847-189 og 17/3847-189). *Statsbygg*. <https://dok.statsbygg.no/wp-content/uploads/2021/02/rkvArbeidsplassutformingDelrapport2.pdf>

Trondheim kommune. (2023a). Nytt administrasjonsbygg. *Trondheim kommune*. Hentet 06.11.2023 fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/nyttbygg/hva-skjer?authuser=0>

Trondheim kommune. (2023b). Organisasjonskart. *Trondheim kommune*. Hentet 06.11.2023 fra <https://tqm16.tqmenterprise.no/organisasjon/Publishing/ExternalAccess/LoadContent/14893?forOLI=organisasjon>

13 Vedlegg

Vedlegg A - Intervjuguide

Vedlegg B - Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke

Vedlegg C - Godkjenning av prosjektet fra NSD

Vedlegg D - Kodegrupper og sitater

13.1 Vedlegg A - Intervjuguide

Introduksjon:

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

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

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

Ida Kvammen og Gøril Madsø Halvorsen

Intervjuguide:

Presentasjonsrunde

*) Kjønn (krysses ut av oss)

Mann

Kvinne

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

Lederrollen

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

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

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser

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

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

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

13.2 Vedlegg B - Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Nye kontorlokaler, nye arbeidsformer og ny organisering”?

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

Formål

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

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

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

Opplysningene skal kun brukes til masteroppgavene.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

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

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

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

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av Trondheim kommunes 21 ledere som berøres av flytting til nytt administrasjonsbygg i 2026. Vi vil spørre alle 21 ledere om å delta i forskningen ved å la seg intervju. Ut i fra antallet som takker ja vil lederne bli delt inn i grupper hvor alle vil få en lik intervjuguide.

Hva innebærer det for deg å delta?

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

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

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

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

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

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

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

Ida Kvammen, ida.kvammen@trondheim.kommune.no, tlf: 957 42 524.

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

Veileder: Professor Pål Erling Martinussen, pal.e.martinussen@ntnu.no

Gøril Madsø Halvorsen, goril.madso.halvorsen@trondheim.kommune.no, tlf: 934 934 96.
NTNU ved Institutt for pedagogikk og livslang læring på Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap.
Veileder: Førsteamanuensis Ingunn Skjesol, ingunn.skjesol@nord.no

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, NTNU: thomas.helgesen@ntnu.no.

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

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

Med vennlig hilsen

Pål Erling Martinussen (veileder)

Ida Kvammen (student)

Ingunn Skjesol (veileder)

Gøril Madsø Halvorsen (student)

Samtykkeerklæring

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

- å delta i gruppeintervju.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

13.3 Vedlegg B - Godkjenning av prosjektet fra NSD/Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer: 879323

Vurderingstype: Automatisk

Dato: 12.09.2023

Tittel

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

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Ingunn Skjesol

Student

Gøril Madsø Halvorsen

Prosjektperiode

01.09.2022 - 01.02.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

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

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av

personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

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

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

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

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

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Meldeskjema

Referansenummer: 879323

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Stemme på lydopptak

Prosjektinformasjon

Tittel

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

Sammendrag

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

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

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

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Master

Kontaktinformasjon, student

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

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

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

Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Enhetsledere i Trondheim kommune som skal flytte kontorlokaler.

Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

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

Aldersgruppe

30 - 65

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

- Stemme på lydopptak

Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

Gruppeintervju

Vedlegg

[Intervjuguide masteroppgave.pdf](#)

Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

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

Informasjon til utvalg 1

Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Tredjepersoner

Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

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

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Elektronisk (e-post).

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

Ved å kontakte oss.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?

Ikke utfyllt

Sikkerhetstiltak

Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Fortløpende anonymisering

Hvor blir personopplysningene behandlet?

- Maskinvare

Hvem har tilgang til personopplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Overføres personopplysninger til et tredjeland?

Nei

Avslutning

Prosjektperiode

01.09.2022 - 01.02.2024

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?

Nei

Tilleggsopplysninger

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

13.4 Vedlegg D - Kodegrupper og sitater

Dette er sitatene jeg har valgt ut og kategorisert under de fem kodegruppene.

1. Proaktiv tilnærming	Leder
Litt usikker, men må jo være positiv og se mulighetene og fremsnakke ting.	2A
Vi har hatt det her som tema.... Men positivitet og gå foran med et godt eksempel - det må vi på en måte - fokusere på mulighetene.	2A
Gå foran som et godt eksempel og være positiv.	2B
Uansett, beslutningen er jo tatt, og det er ikke noen vits i å motarbeide eller gjøre det vanskelig, vi må motivere og se mulighetene og potensialet i det. Og det er masse muligheter her.	2D
...for meg så var en del av argumentasjonen for at vi skulle være pilot, det er at vi skal ha mulighet til å trene, og bidra til nye løsninger.	3A
Det aller viktigste er egentlig å motivere, og kanskje overbevise de ansatte at vi takler de endringene som det her innebærer. At vi også som pilot da kan ta en rolle i det hele som har betydning for Trondheim kommune. Se positivt og konstruktivt på de endringene vi har foran oss.	3A
Jeg har begynt å sagt at jeg gleder meg til vi skal ut i de midlertidige lokalene, så sånn begynner jeg å prate litt for å modne omgivelsene mine.	3C
Vi benytter muligheten så godt vi kan nå da til å rydde.	3C
Som leder er det å være pådriver og positiv, prøve å formidle at dette må vi prøve å få til.	4A
...motivere og trygge. Og være informasjonskanal, det er liksom sånn umettelig behov for informasjon.	4B

2. Pragmatisk tilnærming	Leder
Ingenting har vært vanskelig å håndtere som leder ennå.	2C
Jeg tenker at folk synes det er spennende å gjøre noe litt annerledes	2C
Har flyttet to ganger nylig allerede, så har tatt dette med ro.	2C
Mange søker den lille tryggheten om morgenen, vi er sikkert sånn mange av oss menneskene, og den barrieren skal vi jobbe litt med og komme oss forbi.... Det skal vi håndtere som leder - hele det spekteret der. Det er jo spennende - og utfordrende.	2D

Vi har jo et behov, vi jobber med veldig mye forskjellig ting i løpet av en uke, og nettopp det at vi i større grad vil finne egnet rom, lokaler som passer til det vi skal gjøre, det tenker jeg er den store styrken. Vi må bare venne oss til det, ta i bruk løsningene som dette gir.	3A
Vi står foran andre større utfordringer enn at vi skal flytte plass, jeg er mer opptatt av det, så jeg tenker slutt å tjafs.	3D
Ja, har syntes det var nok snakk lenge nå. Litt mye prat og lite handling. Ideen er spennende. Tror vi har stor påvirkningskraft og er den helt klart kuleste enheten, så riktig å være de som går tidlig i gang og ufarliggjør dette.	4B

3. Avventende tilnærming	Leder
Vi forholder oss til det vi får beskjed om, så møter vi der vi skal og så gjør vi jobben vår.	1A
Og så vet de at det er aktivitetsbasert, og så er vi ikke klar for det enda kjenner vi.	1B
Så jeg har valgt å innta en ganske passiv rolle i det her for ikke å skape mer støy enn nødvendig akkurat nå.	1C
Vi vet ikke helt i hvilken grad dette vil berøre hvem og når, så jeg føler littegrann at man sitter i et vakuum, så jeg er litt tilbakelemt enn så lenge i forhold til vår rolle i det her.	1C
Hvordan skal du gjøre andre trygg på noe du ikke vet noe om selv?	1C
Derfor har jeg gjort det samme som dere har sagt, litt sånn tilbakelemt.	1D
Vi endte med ikke å søke da [som pilot]. Det har vært mye endringsprosesser på den enheten fra før så jeg kjente veldig på at det hadde kanskje vært litt "too much" i en periode.	2B
Vi diskuterte det men vi endte opp med at vi ikke gjorde det [meldte seg som pilot]. ...en ting var kapasitet	2D
Jeg har egentlig holdt det litt på avstand. Tar det når det kommer.	3B
...den største usikkerhetsfaktoren er at vi ikke vet hvor vi skal,.... Men vi opplever ikke at det er noe sånn uro eller vanskelig ting hos oss om det, virker som om de fleste godtar at slik er det, og så sitter vi og venter på å få høre om det som - hvordan det blir da.	3E
Prøve å få landet det sånn at man opplever det som positivt.	4D
Vi burde hatt en mer helhetlig sammenheng, og jeg er jo opptatt av egentlig mulighetsrommene.... Skulle ønske man så org.prosessen og denne flytteprosessen mer i sammenheng.	4D

4. Kritisk tilnærming	Leder
Jeg er ikke veldig imponert over prosessen, jeg synes ikke den har vært nok forankret i vår organisasjon.	1A
Jeg opplever egentlig prosessen som at leiekontrakten går ut, vi må flytte, og så har man kommet på alt det her etterpå, og så har man skapt historien i ettertid da. Og da mister man veldig mye troverdighet.	1A
Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en revolusjon for mange ansatte.... Det må vi forstå som leder også, vi river bort en trygghet, vi river bort noe med det som er koselig med å komme på jobb, med at du setter deg på plassen din, der du kanskje har teen din og bilde av familien din og tegningen fra barnebarnet... sant.... Mennesker er forskjellig, men for noen så er det viktig å ha den faste plassen man kan gå til. Og jeg har jo ansatte som har kommet til meg med tårer i øynene og sagt at det her, jeg klarer det ikke, da slutter jeg,....	1A
Man setter i gang et eller annet med lederne og vi skal møte opp, og så skjønner vi ikke - hva er det, hva holder vi på med? Altså vi har en travel hverdag, vi må vite hva vi skal holde på med og bruke all tiden vår på, kunne vi prioritere det bort, nei det fikk vi ikke lov til, altså så det der synes jeg har vært dårlig informasjon, dårlig styrt, ja!	1B
Kommunen må akseptere at det her er ikke bare fryd og gammen, det er ikke bare rosa skyer vi er inne i, vi er i noe negativt.	1B
Hvis det blir en fast plass vil noen tenke at noen har satt seg på plassen sin. Plutselig har du et arbeidsmiljøproblem.	2B
Jeg kjenner at jeg gruer meg som bare det jeg. For jeg sitter på eget kontor nå jeg.... Jeg kommer til å få helt sjokk jeg! Så jeg må virkelig jobbe med meg selv!	3B
Jeg savner også fra prosjektet tydelighet på hva kan vi være med på å bestemme. Det er veldig lite, små marginer mellom suksess og fiasko. Og det skumleste vi kan gå på det er å skape så store forventninger til folk, og så klarer vi ikke å innfri det. Mye tydeligere ledelse, på en måte - hva er det vi skal inn i.	4C

5. Rolleklarhet og ansvarsfordeling	Leder
Jeg har kanskje ikke de tøffeste avdelingslederne, de synes det er godt å springe til meg slik at jeg kan hjelpe dem.	1B

.men det er nok vanskelig for hen (avdelingsleder) å selge inn, så jeg tenker at det ansvaret, det skal hen slippe å ta. Så det ansvaret skal jeg ta selv tenker jeg.	1C
Men jeg synes det var fint i høst at avdelingslederne ble trukket inn i det store samlingene, det er et litt sånn større "vi".	3C
...det er jo en avdelingsleder som har ansvaret liksom for å klargjøre piloten og alt det praktiske og sånne ting.	3D
.det er viktig å ha med avdelingsledernivået tett på hele veien. For at vi må ha dem til å spille på lag med deg for å snakke med samme stemme.	3E
...og her må vi alle gå foran og jeg tenker at jeg må involvere mine avdelingsledere i dette her,... få dem til å skjønne, hvorfor gjør vi dette her - helheten.	4C

