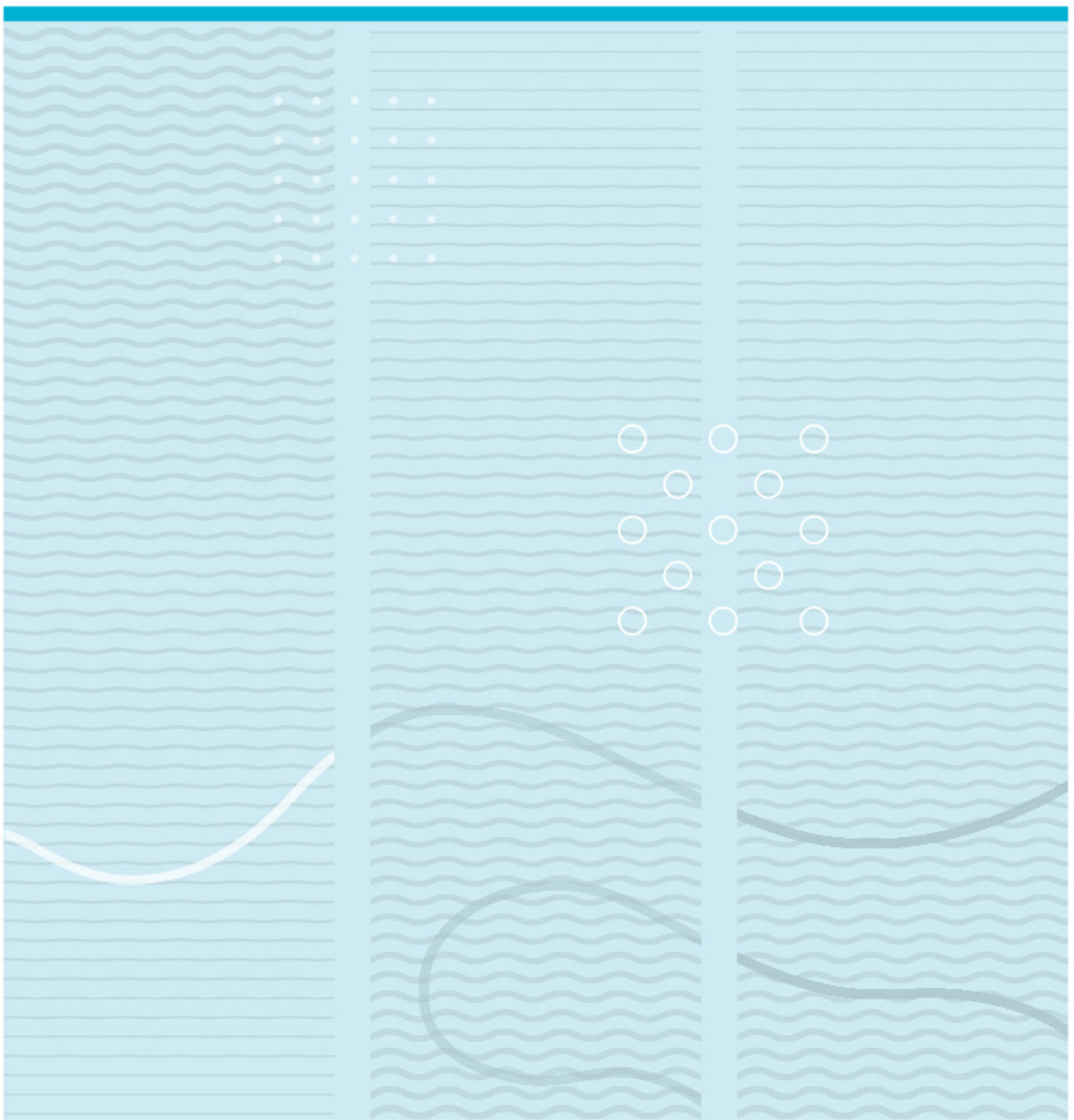


Martine Myhre & Pedro A. P. Nazario

Hvor er ledelsen når virksomheter endrer?

«Hvilken betydning har ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Martine Myhre & Pedro A. P. Nazario

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Vi har nå kommet til enden av vår mastergrad, og det er nå på tide å levere avhandlingen. Vi er nå ferdig med mange år utdanning og skal nå videre ut i «voksenlivet» og sette kunnskapen vår til liv. Vi gleder oss til å se hvor fremtiden bringer oss!

I løpet av de to siste årene på mastergraden har vi lært mye og opplevd enda mer! Vi har utviklet oss som mennesker, vi har økt vår faglige og sosiale kompetanse, og fått venner for livet. Vi vil takke Universitetet i Sørøst-Norge for å ha gitt oss en trygg studiehverdag. Takk til alle forelesere og medstudenter som har bidratt med gode diskusjoner og lærerike øyeblikk.

Vi må spesielt takke vår veileder Øystein Sørebo som har vært til stor hjelp i løpet av prosessen med både forprosjekt og masteravhandling. Vi hadde ikke klart å gjennomføre avhandlingen uten gode råd og tips, samt engasjement for vårt tema og masteravhandling. All tid han har brukt på å svare på e-post, veiledning og gjennomlesing av utkast har vært til stor hjelp. Vi setter utrolig stor pris på samarbeidet, tusen takk!

En stor takk må også rettes til våre familier, venner og samboer for støtte gjennom denne prosessen. Uten dere til å holde oss oppe når vi begynte å bli lei og frustrerte hadde vi aldri klart å fullføre. Vi setter uendelig pris på all tid dere har brukt på å lese gjennom avhandlingen vår og ved å gi oss gode tips når vi sto fast samt oppmuntrende ord.

Det må rettes en ekstra stor takk til virksomheten som ønsket å samarbeide med oss og som har stilt opp med gode og innsiktsrike meninger og synspunkter. Vi setter stor pris på tiden dere satt av for å hjelpe oss og for at dere var ivrige og raske til å stille opp og svare på spørsmål. Tusen takk for åpenheten og interessen deres!

Hønefoss, 01.06. 2020.

Martine Myhre

Pedro A. P. Nazario

Sammendrag

De fleste bransjer har allerede erfart eller erfarer en eller flere digitale endringer. Målet med digitale endringer er å oppnå digital modenhet samt endringsvillighet til å endre dypt forankrede prosesser. Som en konsekvens av samfunnsendringer, så er en nødt til å sette nytt lys på alle områder i virksomheten som blant annet innebærer tidligere praksiser og gamle tenkemåter. Denne masteravhandlingen er en kvalitativ studie om ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser, og vil fokusere på betydningen av ledelsens involvering og hva det vil si for virksomheten. Avhandlingen er en casestudie som vil ta for seg en virksomhet som spesialiserte seg på IT-baserte endringer. Den vil omfatte både eksisterende litteratur og 7 intervjuer for å belyse sentrale punkter ved ledelsesinvolvering, og som skal besvare problemstillingen:

Hvilken betydning har ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser?

Basert på eksisterende litteratur og innsamlet empiri, formes avhandlingen rundt tre sentrale forskningsspørsmål i tillegg til problemstillingen. Disse forskningsspørsmålene omhandler *involvering, kommunikasjon og motstand*. Involveringsperspektivet vektlegger mengden ledelsesinvolvering som er hensiktsmessig, og hvorfor. Kommunikationsperspektivet vektlegger hvordan ledelsen kan påvirke endringsprosesser gjennom kommunikative virkemidler. Motstandsperspektivet fokuserer på problemer som kan oppstå under en digital endringsprosess og hvordan ledelsen kan forebygge dette.

Videre vil leseren få en sammenstilling av både empiri og data i drøftedelen, hvor vi tar for oss likheter og ulikheter samt egne refleksjoner på disse. På denne måte ønsker vi å gi leseren et innblikk i mulige løsningsforslag, og hva som kan være viktig å tenke på under digitale endringsprosesser. Avhandlingens hovedfunn er at ledere, uansett nivå, bør involvere seg. Brukere virker å være mer i fokus når en skal gjøre digitale endringer, fremfor ikke-digitale. Leders kompetansenivå er en sentral årsak til hvor mye vedkommende bør involvere seg. Motstand er nesten uunngåelig i endringsprosesser, og kommunikasjon er nøkkelen til en vellykket endringsprosess.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Figurliste	6
Tabelliste.....	7
1 Innledning.....	8
2 Litteraturgjennomgang	10
2.1 Digitalisering	10
2.1.1 Digitisering og digitalisering	10
2.2 Endring.....	11
2.2.1 Endringsprosesser.....	12
2.2.2 Radikale og inkrementelle endringer	15
2.2.3 Endringsstrategi.....	16
2.2.4 Forutsetninger for vellykket endring	19
2.3 Ledelse	19
2.3.1 Transformasjonsledelse	20
2.3.2 Digital ledelse.....	20
2.3.3 Digital endringsledelse	21
2.3.4 Digital transformasjon.....	21
2.4 Kommunikasjon.....	22
2.4.1 Kommunikasjon i endringsprosesser	22
2.4.2 Kommunikasjonskanaler	23
2.5 Involvering	24
2.5.1 Ledelsesinvolvering	24
2.5.2 Involvering av ansatte	26
2.6 Motstand.....	27
2.6.1 Hva er motstand?.....	28
2.6.2 Årsaker til motstand	28
2.6.3 Håndtering av motstand	29
3 Metodisk tilnærming	31
3.1 Forskningsstrategi	31
3.1.1 Valg av forskningsdesign	32
3.1.2 Casestudie.....	33
3.2 Datainnsamlingsmetode.....	33
3.2.1 Semistrukturert intervju.....	34
3.3 Forskningsprosessen	35
3.3.1 Planlegging.....	35
3.3.2 Forberedelse til intervju	37
3.3.3 Gjennomføring av intervju	39
3.4 Dataanalyse	41
3.4.1 Transkribering	41
3.4.2 Koding.....	42

3.4.3 Analyse av datamaterialet	44
3.5 Studiens kvalitet	47
3.5.1 Validitet	47
3.5.2 Reliabilitet	51
3.6 Etikk	51
4 Presentasjon av funn	54
4.1 Kommunikasjon	54
4.2 Involvering	56
4.3 Motstand	59
4.4 Oppsummering	62
5 Drøfting	64
5.1 Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjon en digital endringsprosess?	64
5.2 Er det viktig at ledelsen involverer seg for at endringsprosessen skal være en suksess?	66
5.3 Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?	69
5.4 Digitale endringsprosesser og ledelsesinvolvering	72
5.5 Oppsummering	74
6 Konklusjon	77
6.1 Videre forskning	78
7 Referanseliste	79
Vedlegg	85
Vedlegg 1 – Intervjuguide	85
Vedlegg 2 – Mail til bedrifter	88
Vedlegg 3 – Samtykkeskjema	90
Vedlegg 4 – Transkriberingskriterier	91
Vedlegg 5 – NSD meldeskjema	92

Figurliste

Figur 1: Lewins trestegsmodell for endring (Jacobsen, 2018, s. 179)	13
Figur 2: The Eight-Stage Process (Kotter, 2012, s. 23)	14
Figur 3: Endring som en avgrenset prosess (Jacobsen, 2018, s. 148).....	17
Figur 4: Endring som en sirkulær prosess (Jacobsen, 2018, s. 160).....	18
Figur 5: Ordsky koder	43

Tabelliste

Tabell 1: Analysetabell	44
Tabell 2: Analysearbeid	46

1 Innledning

Antallet dramatiske endringer i virksomheter har hatt en stor økning de siste tiår (Kotter, 2012, s. 3). Videre, så har digitale endringer det siste tiåret hatt en stor vekst (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, s. 1-2). Dagens digitale endringer er preget av stor økning i tilgangen på informasjon (North, Maier & Haas, 2018, s. 83). Denne økningen karakteriseres gjerne som big data og er forventet å føre til en betydelig nedgang i kommunikasjons- og produksjonskostnader, og i tillegg skreddersøm av varer og tjenester i større grad (North et al., 2018, s. 83). Menneskelige ressurser vil være det viktigste for digitaliserte virksomheter som er kontinuerlig lærende, og ledere må anerkjenne de ansattes ønsker, evner og potensielle lederegenskaper (Wargin & Dobiéy, 2001, s. 82). Endringene er fremprovosert av makroøkonomiske krefter, som tvinger virksomheter til å måtte tilpasse seg (Kotter, 2012, s. 3). Makroøkonomiske krefter er blant annet inflasjon og renteendringer som kan endre hele økonomien, og som igjen tvinger virksomheter til å endre seg (Chena, Kim & Kim, 2005, s. 245). Som et resultat, må virksomheter gjøre endringer som å senke kostnader, øke produktkvaliteten, servicekvaliteten, lokalisere vekstmuligheter samt øke produktivitet (Kotter, 2012, s. 3). Slike endringer er avhengige av at ledelsen deltar og involverer seg (Chua, Yeow & Soh, 2019, s. 8). Dersom ikke ledelsen involverer seg i endringsprosesser, har de en tendens til å feile (Chua et al., 2019, s. 8).

En bedrift som er endringsvillige, har en konkurransefordel, og det bekrefter Wargin og Dobiéy (2001, s. 82) som sier at “Winning organisations do not fear the future, but rather are able to change processes, business models, products and services with speed and determination”. I tillegg bør ledelsen ha evnen til å kontinuerlig motivere internt og nettverket eksternt av de som deler like verdier med et kollektivt ønske om å bli suksessrik i en digital verden (Wargin & Dobiéy, 2001, s. 82). Krokan (2010, s. 272) beskriver en industri med digitaliserte virksomheter som at den “handler primært om økonomiske mekanismer som dels endres og dels blir mer fremtredende når tjenester digitaliseres”. Forskning viser at en fullkommen digital endring starter hos ledelsen (Westerman et al., 2014, s. 100). Dette gjør det spennende å undersøke hvordan endringsledelse kan påvirke, og hvordan det kan utnyttes for å skape konkurransefordeler.

Disse temaene er for oss interessante og vi merket at ledelsesinvolvering er mye nevnt i ulike artikler, men at det ikke like ofte er hovedtemaet. Vi diskuterte oss imellom og innså raskt at vi begge har interesse for ledelse og ledelsesinvolvering. Vi ønsket derfor å utnytte denne interessen. I tillegg har vi etter flere år med studier blitt mer interessert i hvordan endringer utføres i

virksomheter. Ettersom vi er en digital tid, så var det naturlig for oss å fokusere mer på digitale endringer. Vi ønsket å kombinere både ledelsesinvolvering og digitale endringer, som utgangspunkt for denne studien.

Formålet med denne avhandlingen er å konkretisere hva ledelsesinvolvering betyr for virksomheter i en digitaliseringsprosess. Vi ønsker å utarbeide et så konkret bilde som mulig av de tanker og erfaringer en utvalgt virksomhet har vedrørende ledelsesinvolvering og digital transformasjon, både i dag og i fremtiden. Med dette som utgangspunkt, har vi fastsatt en åpen og utforskende problemstilling.

Hvilken betydning har ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser?

Den empiriske undersøkelsen ble foretatt gjennom semistrukturerte intervjuer hos en virksomhet som fokuserer på IT-baserte endringer. Ettersom problemstillingen vår er svært åpen, anser vi det som hensiktsmessig å avgrense ytterligere. Forskningsspørsmålene er utledet etter HARKing metoden, som betyr at de er utformet etter datainnsamlingen. Dette gjør vi ved å introdusere forskningsspørsmålene.

1. Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjon en digital endringsprosess?
2. Er det viktig at ledelsen involverer seg for at endringsprosessen skal være en suksess?
3. Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?

Vi vil i kapittel 2 ta for oss eksisterende litteratur som vil legge grunnlaget for vår kvalitative undersøkelse. Dette for å forstå betydningen av ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser. For å forstå dette vil det være nødvendig å gjøre rede for ledelsesinvolvering, og dens funksjoner. Vi vil derfor drøfte forskningsspørsmålene og derav se hvilken sammenheng disse har med problemstillingen. I kapittel 3 vil vi redegjøre for våre metodiske valg i studien, samt studiens kvalitet og etiske avveininger. Kapittel 4 presenterer funnene gjort gjennom datainnsamlingen, mens kapittel 5 drøfter disse i henhold til litteraturen presentert i kapittel 2. Det siste kapittelet, kapittel 6, konkluderer i henhold til problemstillingen og gir forslag til videre forskning.

2 Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet presenteres eksisterende litteratur som er relevant for problemstillingen.

Avhandlingen har som nevnt fokus på ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser, og kapitlet vil bryte ned forskningsområdet i flere deler. Først gjør vi kort rede for hva digitalisering betyr. Deretter gjør vi rede begrepet endring, først og fremst med bakgrunn i Jacobsens (2018) bok om organisasjonsendringer og endringsledelse. Vi vil så ta for oss ledelse, før vi deretter går over til kommunikasjon. I tillegg gjør kapitlet rede for involvering og motstand i endringsprosesser.

2.1 Digitalisering

Dette underkapitlet vil kort gjøre rede for begrepet digitalisering. Digitalisering er ikke kun IKT-avdelingen i en virksomhet sitt ansvar (Egerdal, 2019, s. 102), til tross for at dette er en vanlig misoppfatning. Det er derfor viktig å se på hva som inngår i digitalisering og digital transformasjon i forkant av den metodiske delen av avhandlingen. Derfor anser vi det som nødvendig å undersøke hva som ligger i digitalisering. For at det skal være mulig er vi først nødt til å se på begrepet digitisering.

2.1.1 Digitisering og digitalisering

Begrepet digitalisering er et relativt nytt begrep, som i akademisk litteratur dukket opp omtrentlig i 2010, og har blitt et samlebegrep for enkeltord som tidligere ble benyttet innenfor IKT (Iden, 2018, s. 220). For å kunne definere digitalisering er en først nødt til å definere begrepet digitisering. Leveraas (2019) siterer Christensen om digitisering og digitalisering og skriver at “Digitalisering går dypere enn digitisering, sier han. — Digitisering er laveste ambisjonsnivå, og handler egentlig bare om at noe som før var analogt nå er digitalt”. Med dette forstås det som at digitisering er det som gjør digitalisering mulig. Digitisering er den rent tekniske prosessen som ligger bak det å endre noe fra analogt til digitalt (Iden, 2018, s. 221). Andersen og Sannes (2017, s. 19) forklarer hvordan teknologi og digitalisering påvirker blant annet samfunnet, mennesker, prosesser og arbeidsplasser. Det er dette som skiller digitisering fra digitalisering, digitisering er som nevnt en rent teknisk prosess, mens digitalisering er en sosio-teknisk prosess. En sosio-teknisk prosess innebærer grupper eller personer som bidrar til teknologisk utvikling (Geels & Schot, 2007, s. 400).

En forklarer gjerne digitalisering som å “utnytte moderne digital teknologi for å forbedre og fornye prosesser” (Iden, 2018, s. 33). Digitalisering har blitt definert på utallige måter innenfor ulike fagfelt, vi benytter oss av Iden (2018, s. 221) sin definisjon “Digitalisering er å benytte digital teknologi til å endre en eller flere av bedriftens prosesser”. En prosess i digital kontekst blir av Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. og Teppola, S. (2017, s. 64) definert som “the conversion of analogue data into digital form”. Regjeringen skriver i digitaliseringsrundskrivet at “Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige” (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Ifølge Iden (2018, s. 33) er digitalisering blitt til noe virksomhetene føler de er nødt til å gjøre ettersom det forventes av kundene deres og basert på at konkurrentene følger den digitale utviklingen. At virksomheter i dag føler på dette er ikke rart, vi opplever det som at dersom en ikke følger denne utviklingen så vil en kunne risikere å miste sin plass i markedet, samt at det vil kunne bli tilnærmet umulig å overleve.

2.2 Endring

Dette underkapittelet vil først ta for seg begrepet endring før vi vil se på hva som menes med endringsprosesser, deretter vil vi se på to former for endring, to ulike endringsstrategier, og tilslutt se på forutsetninger for vellykket endring.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 385) definerer endring som at «Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt». Denne definisjonen er veldig generell, noe Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 385) selv påpeker. Van de Ven og Poole (1995, s. 512) definerer endring som “Change, ..., is an empirical observation of difference in form, quality or state over time in an organizational entity”. Det kan også beskrives fra et strategisk perspektiv hvor “endring handler fundamentalt sett om å bevege virksomheten fra en eksisterende til en ønsket tilstand” (Brochs-Haukedal, 2013, s. 332). Det kan tenkes at Jacobsen og Thorsvik er inspirert av en tidligere definisjon som sier at “change ... is an empirical observation of difference in form, quality or state over time in an organizational entity” (Van de Ven & Poole, 1995, s. 511). Det kan bety at det eksisterer en noe felles enighet om hvordan endring defineres i virksomhetssammenheng. Blant annet ser vi at Van de Ven og Poole er referert til i nyere litteratur om endring, sett fra et virksomhetsperspektiv (Kirkhaug, 2017, s. 27; Van de Ven & Poole, 1995).

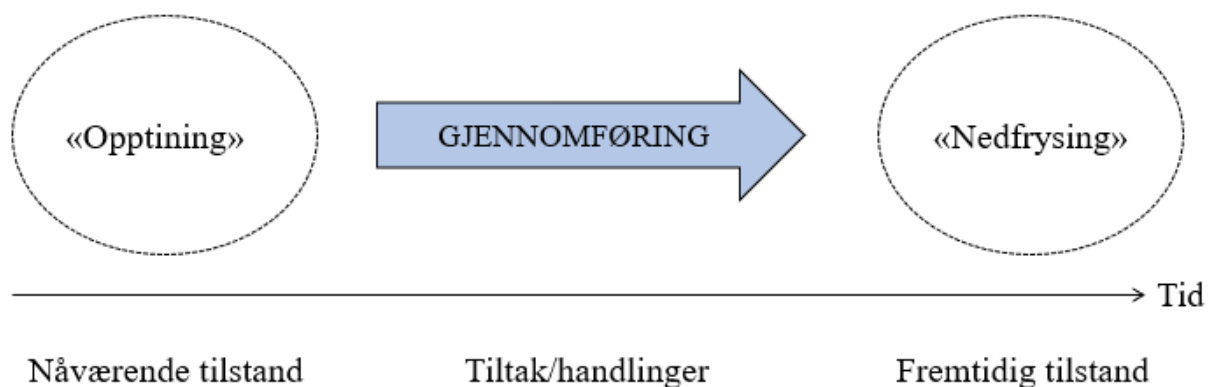
Vi ser av det ovennevnte at endring og virksomhet hører sammen, men at endring ikke nødvendigvis er det første en tenker på i virksomhetssammenheng (Kirkhaug, 2017, s. 27). Videre forklarer Hernes (2014, s. 157) at endring nødvendigvis ikke oppfattes som viktig for de som ikke er direkte involvert, men viser seg å være viktig for de involverte. I virksomhetssammenheng, så kan det vise seg at å se endring som en kontinuerlig prosess kan være hensiktsmessig, ettersom endring i seg selv ikke er så virkningsfullt (Hernes, 2014, s. 158). Endring kan foregå enten ved valg eller ved en tilfeldighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 409). “Planlagt endring har det særtrekket at det alltid dreier seg om handlende aktører som initierer endring. Det vil altså alltid være én eller noen aktører som starter endringsprosesser” (Jacobsen, 2018, s. 47). Aktørene som starter disse prosessene kalles for endringsagenter, og det er de som står ansvarlig for å identifisere behov for endring og deretter iverksette endringsprosessene (Jacobsen, 2018, s. 47). Vi vil nærmere se hvordan mellomledelsen kan fungere som endringsagenter i “2.5.1 Ledelsesinvolvering”.

Det eksisterer flere årsaker til hvorfor endringer burde være, og er en del av dagliglivet (Kirkhaug, 2017, s. 27). Dette er på bakgrunn i påstanden om at virksomheter er resultater av endringer, nettopp fordi de ble opprettet som en respons på et eller flere behov som oppsto (Kirkhaug, 2017, s. 27). Dette forstår vi som at organisasjoner endrer seg på grunn av behov som avdekkes både internt i virksomheten, og av konsumentene i markedet. Dette kan forklares med at “Organisasjoner endres dessuten hele tiden som følge av krav fra omgivelsene eller gjennom interne mekanismer og naturlige prosesser” (Kirkhaug, 2017, s. 27). Vi forstår dette som at endring både kan være påtvunget av endringer som skjer eksternt, men at det også er endringer en selv kan velge å utøve. Som for oss betyr at flere endringer kan pågå samtidig. Det å si ekstern og intern påvirkning kan ansees å være noe vagt, men de faktiske drivere som engasjerer endring “... er krefter som får organisasjonen til å endre seg. Det kan være både rasjonelle og ikke-rasjonelle, men også naturlige” (Kirkhaug, 2017, s. 29).

2.2.1 Endringsprosesser

Vi nevner tidlig i endringskapittelet at endring defineres blant annet som veien fra en virksomhets eksisterende tilstand, til ønsket tilstand. Med dette utgangspunktet, forstår vi det som at endringsprosesser omhandler de faktiske trinn du må gjennom for å nå målet. Det beskrives som “de handlinger som konstituerer forandringen” (Busch, Johnsen, Valtstad & Vanebo, 2007, s. 50). De endringer som er inkrementelle er i en endringsprosess, de steg du tar i løpet av endringen (Busch et al., 2007, s. 47). I en endringsprosess er det opp til endringsagentene, altså lederne, å

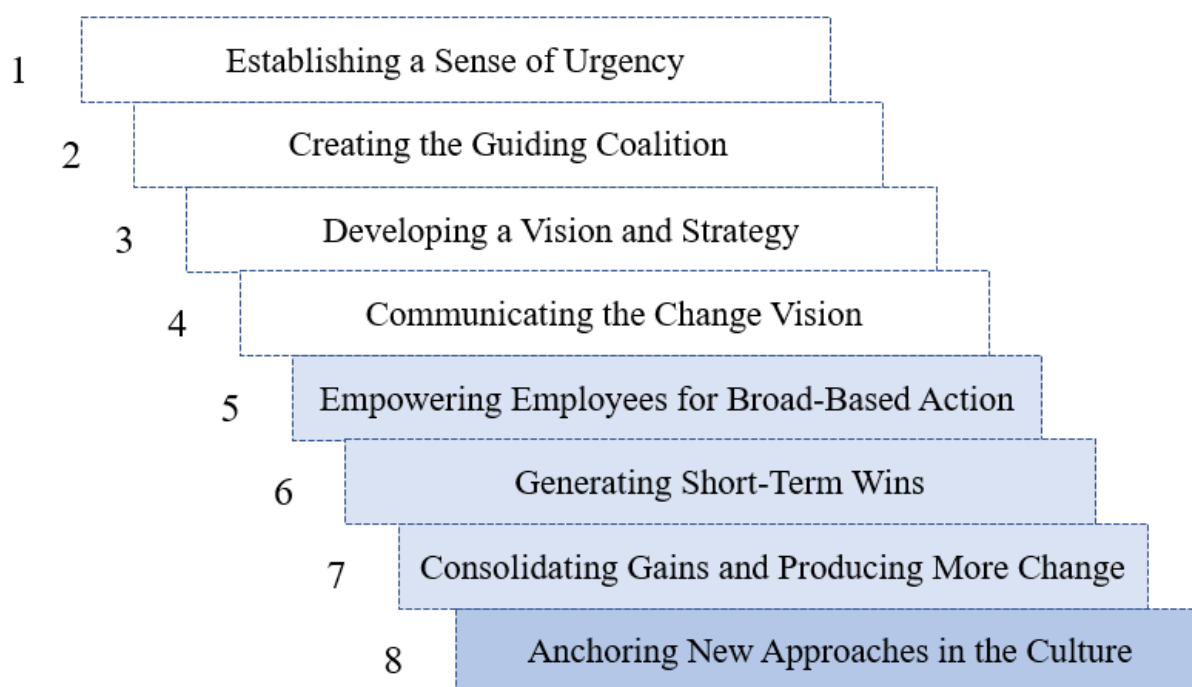
redusere motkreftene eller forsterke drivkreftene (Jacobsen, 2018, s. 179). For at endringsagentene skal få dette til har Kurt Lewin skissert en trestegsmodell for endring som omfatter fasene «opptining», «gjennomførelse» og «nedfrysning» (Jacobsen, 2018, s. 179).



Figur 1: Lewins trestegsmodell for endring (Jacobsen, 2018, s. 179)

I en endringsprosess er det hovedsakelig de to første fasene en endringsagent fokuserer på (Jacobsen, 2018, s. 180). Dette betyr at det en leders utfordringer hovedsakelig vil omhandle hvordan en gjør klar for endring, og hvordan en skal gjennomføre overgangen til nye tider. Opptiningsfasen handler om at en må klargjøre for endring, en må skape engasjement og gjøre behovet for endring synlig for de ansatte i virksomheten, samt aktører utenfor (Jacobsen, 2018, s. 180). En viktig del av lederjobben ligger her, dess fler som er åpne for endring og dess større engasjementet er, jo større er sannsynligheten for at endringen lykkes og at motstand minimeres i størst mulig grad (Jacobsen, 2018, s. 180).

Endringsprosesser er av flere delt opp i faser, hvor den vi anser at den mest sentrale er professor John P. Kotter, med sin åttetrinnsmodell for endring (Kotter, 2012, s. 22). Han presenterte sin første versjon av modellen i 1995, men den er fornyet i senere år og vi har derav referert til utgaven fra 2012 (Kotter, 2012, s. 23).



Figur 2: The Eight-Stage Process (Kotter, 2012, s. 23)

Modellen deles inn i primært to deler, hvor steg en til fire omhandler opptining av en uendret situasjon, som nevnt i Lewins modell, se figur 2 (Kotter, 2012, s. 24). Det er i de første fire trinnene viktig å identifisere problemene og sette sammen en gruppe som har fått tilført nok styringsmakt til å gjennomføre endringen. Videre er det viktig å forme en visjon og en strategi for å lede endringen i riktig retning, i tillegg til å spre denne informasjonen ved hjelp av alle tilgjengelige kommunikasjonsmidler (Kotter, 2012, s. 23). Steg fem til syv skal introdusere nye måter å operere på, altså gjennomføringen (Kotter, 2012, s. 24). I denne delen av endringsfasen fjernes hindringer, i tillegg til å gjøre nødvendige endringer i virksomhetens struktur. Videre er det viktig å sette opp delmål for å få en følelse av seier underveis, i tillegg til å sørge for at endringen skjer korrekt i alle områder i virksomheten (Kotter, 2012, s. 22). Ifølge Kotter (2012, s. 23) skal steg 8 forankre endringene øke ytelsen både på kunde- og produktivitetssiden. Steget skal også sørge for at ny arbeidskultur fostrer suksess, samt sikre at lederutviklingen er i tråd med endringen. I motsetning til modellens første utgave, vektlegger utgaven fra 2012 at lederskap bør anses som noe hvor flere er involvert, og ikke kun styrt av en toppleder (Kotter, 2012, s. 184-185).

2.2.2 Radikale og inkrementelle endringer

Orlikowski (1993, s. 309) skulle skape et teoretisk rammeverk for å kunne sortere de problemer som oppstår i virksomheter under endring. For å gjøre dette, ble endring delt opp i to hovedkategorier; inkrementelle endringer og radikale endringer Orlikowski (1993, s. 309). Vi vil videre se nærmere på hva som menes med disse to begrepene.

Radikale endringer i virksomheter er ofte omtalt som banebrytende fordi erfaringen de gjennomgår er på en så stor skala at virksomheten bryter løs fra eksisterende operasjoner og prosesser (Plowman et al., 2007, s. 516). Dette anses å være en type endring som brått oppstår, er kortvarig og som oppstår etter lang tid uten endringer (Plowman et al., 2007, s. 516). Radikale endringer kan oppstå som et resultat av små endringer gjort over tid (Plowman et al., 2007, s. 516).

Det finnes ulike definisjoner på radikale endringer. Et av de som benyttes for å beskrive radikale endringer er en virksomhets organisatoriske transformasjon som typisk inkluderer nedbemanning, reduksjon, ansattes myndighet, re-design i produksjon og rasjonalisering av portefølje (Hamel & Prahalad, 1994, s. 124). Et annet uttrykk kan oversettes fra det engelske ordet transitions som direkte oversatt betyr overgang (Grin, Schot & Rotmans, 2010, s. 50). En annen vinkling for forskere har vært å ta utgangspunktet i metaforer for å kunne gi mening til begrepet i en virksomhetssmessig forstand. Ghoshal, Piramal og Bartlett (2000, s. 50) tok først utgangspunktet i metaforen “fra en larve til en sommerfugl”. Videre foreslår de at det er virksomhetssmessig bedre å benytte metaforen “the valley of depths”, hvilket betyr å utforske muligheter som tidligere ikke er utforsket (Ghoshal et al., 2000, s. 50-51). Vi forstår på bakgrunn av dette at en radikal endring er en totalomveltning av en eller flere deler av virksomheten. Vi vil videre kort se på inkrementelle endringer.

Tore Hansen (2019), professor ved UIO nevner at “ved inkrementelle beslutninger vil de enkelte vedtakene bestå i små endringer, vanligvis økninger, i eksisterende virksomhet eller i tidligere vedtak”. Inkrementelle endringer kan derfor ytterligere beskrives fra et virksomhetsperspektiv som at det utføres små endringer som omfatter deler eller hele virksomheten (Norris & Reddick, 2012, s. 167). Inkrementelle endringer fremkom i vårt litteratursøk, hvor overskriften eller teksten ofte dreide seg om trusselen med å fokusere på små endringer som ikke bærer hele virksomheten.

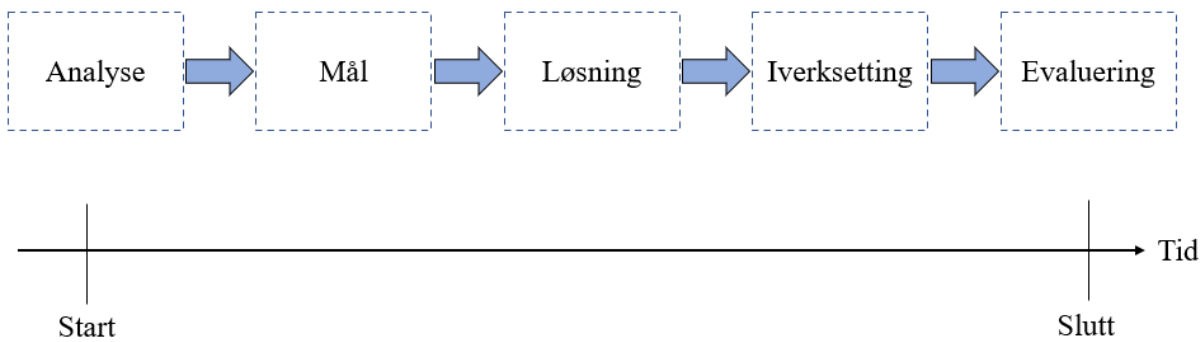
2.2.3 Endringsstrategi

Endringsprosesser er som nevnt de trinn du går gjennom for å nå et mål. Innenfor endring så finnes det to hovedstrategier, Strategi E og Strategi O (Jacobsen, 2018, s. 147). Det som skiller de to strategiene fra hverandre er at strategi E hovedsakelig fokuserer på de økonomiske resultater, ytre motivasjon og lederstilen er mer kommanderende. strategi O på sin side legger vekt på læring, indre motivasjon, mennesker og benytter en mer delegerende og støttende lederstil (Jacobsen, 2018, s. 174). Ifølge Beer og Nohria (2000, s. 134) er strategi E mer vanlig i USA, mens strategi O er mer vanlig i Europa og Asia. De mener også at det er mulig å benytte seg av en kombinasjon av strategiene, men at det kan være vanskelig (Beer & Nohria, 2000, s. 134). Likevel vil dette kunne gi virksomheten en så stor konkurransefordel at det vil være lønnsomt dersom en mestrer å kombinere de to (Beer & Nohria, 2000, s. 134). I denne avhandlingen vil fokuset ligge mer mot strategi O, og vi vil dermed kort omtale Strategi E. På engelsk benyttes begrepene «Theory E» og «Theory O», vi kommer her til å benytte oss av strategi E og strategi O.

Strategi E

Strategi E er den endringsstrategien som ofte innebærer store omveltninger, stor grad av økonomiske insentiver, og store organisatoriske omstruktureringer der mange mister jobben (Beer & Nohria, 2000, s. 134). Vi ser her likheter med radikale endringer, og vi anser strategi E til å ofte kunne være en radikal endring.

I strategi E opererer ledelsen med top-down ledelse, som betyr at de setter mål uten å involvere de ansatte (Beer & Nohria, 2000, s. 136). Strategi E oppstår som en idé, som regel hos toppledelsen som ser et behov for endring (Jacobsen, 2018, s. 147). De utarbeider løsninger for problemer eller utfordringer som virksomheten står ovenfor og disse videreføres ned i virksomheten og implementeres deretter (Jacobsen, 2018, s. 147). I denne strategien ses endringen på som en rasjonell prosess der det settes mål og en vurderer ulike alternativer for løsninger for å nå målet (Jacobsen, 2018, s. 148). Til slutt avgjør virksomheten hvilket alternativ som er mest passende og implementerer denne (Jacobsen, 2018, s. 148). Ifølge Jacobsen (2018, s. 148) er dette en prosess som er nøye planlagt og kartlagt i forkant av iverksetting, og det foreligger en tydelig start og slutt for endringen, dette vises i figuren under.



Figur 3: Endring som en avgrenset prosess (Jacobsen, 2018, s. 148)

Denne prosessen er ikke en fastsatt analyse eller målretning og løsningsfasene kan være flytende, og må ikke nødvendigvis gå i en kronologisk rekkefølge (Jacobsen, 2018, s. 148). Disse fasene foregår likevel før iverksettingen (Jacobsen, 2018, s. 148).

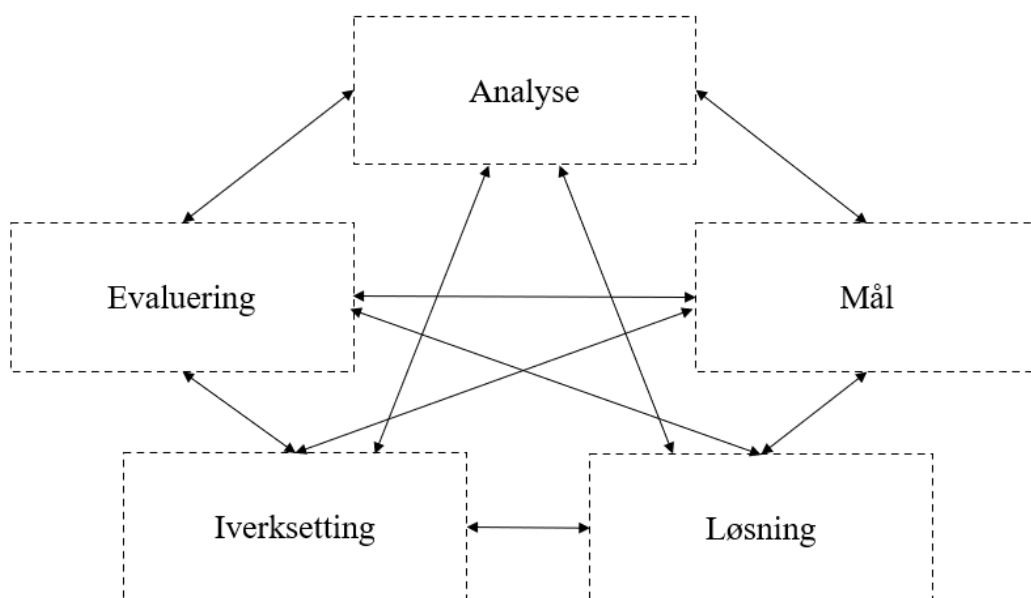
Strategi O

I flere tilfeller er det slik at de virksomhetene som velger strategi O har en langvarig psykologisk kontrakt med sine ansatte (Beer & Nohria, 2000, s. 134). Dette er fordi de verdsetter sine ansatte og dermed ser det som en risiko å bryte disse kontraktene (Beer & Nohria, 2000, s. 134). Strategi O fokuserer på organisasjonskultur og ansattes tilknytning til virksomheten (Beer & Nohria, 2000, s. 135).

I strategi O er det vanlig med bottom-up ledelse, der det er viktig med involvering og deltakelse (Beer & Nohria, 2000, s. 136). Det er et ønske fra ledelsen at de ansatte skal ha tilknytning og bidra til å forbedre virksomheten (Beer & Nohria, 2000, s. 136). Dette betyr ikke at ledelsens rolle i en endringsprosess blir borte, men ønske er at de ansatte skal være engasjert og bidra (Jacobsen, 2018, s. 164). Det er slik i strategi O at fokuset ligger på å skulle bygge opp virksomheten fra innsiden, der kultur og de ansattes atferd er viktig (Beer & Nohria, 2000, s. 136). Dette er viktig for at de ansatte skal engasjere seg (Jacobsen, 2018, s. 164). En leder må derfor først og fremst sørge for at de ansatte ønsker å endre seg og at de ønsker suksess (Jacobsen, 2018, s. 164). På denne måten oppnår de et eierskap hos de ansatte til endringen (Jacobsen, 2018, s. 164).

Strategi O handler i større grad om utvikling enn endring, ettersom endring ikke ses på “som en engangshendelse, men heller som en kontinuerlig og interaktiv prosess” (Jacobsen, 2018, s. 160). I

denne strategien så forekommer ikke endring som en prosess med et klart definert start- og sluttpunkt, men heller som en mer sirkulær prosess (Jacobsen, 2018, s. 160). Denne prosessen er illustrert i figur 4 under.



Figur 4: Endring som en sirkulær prosess (Jacobsen, 2018, s. 160)

Det forekommer kontinuerlig endringer, og endringer fører til nye endringer (Jacobsen, 2018, s. 160). Strategi O handler heller om å eksperimentere og lære underveis, enn å analysere grundig i forkant for å finne løsninger før en implementerer som i strategi E (Jacobsen, 2018, s. 160). Likevel så er det i likhet med strategi E også her normalt å begynne med en visjon for hvor en ønsker å utvikle virksomheten og hva en ønsker å endre på (Jacobsen, 2018, s. 169).

I strategi O er det fokus på usikkerhet, den kan gjøre det vanskelig med klare planer (Jacobsen, 2018, s. 160). Derfor er det viktig å prøve og feile slik at en kan lære av sine feil til senere anledninger (Jacobsen, 2018, s. 160). Strategi O bidrar til å minimere risikoen med at endringen en gjennomfører kan være utdatert innen den tid en er ferdig (Jacobsen, 2018, s. 161). Dette fordi tiden forandrer seg kontinuerlig og det kommer nye løsninger, ved å kontinuerlig endre og tilpasse minimeres risikoen for å feile (Jacobsen, 2018, s. 161). I denne endringsstrategien så ønsker en å oppnå en virksomhet som er lærende, dette er tidkrevende og fokuset må ligge på de ansatte og ikke kun på de økonomiske resultater en skal oppnå (Jacobsen, 2018, s. 161). Det er likevel viktig å

nevne at i strategi O som i strategi E er det fokus på resultater, men vekten legges i strategi O på hvordan en kan oppnå disse (Jacobsen, 2018, s. 161).

Det at strategi O legger fokus på involvering og deltakelse av de ansatte kan føre til at endringen blir akseptert i større grad (Jacobsen, 2018, s. 165). Det kan igjen føre til at motstanden mot de endringer ansatte ikke er enige i blir minimert (Jacobsen, 2018, s. 165). Det legges fokus på at de ansatte må læres opp til å bygge og opprettholde gode sosiale relasjoner (Jacobsen, 2018, s. 166). Dette må virksomheten legge fokus på fra start dersom de ønsker at denne endringsstrategien skal fungere (Jacobsen, 2018, s. 166).

2.2.4 Forutsetninger for vellykket endring

Kirkhaug (2017, s. 33) sier blant annet at “for å kunne håndtere endringer best mulig er det nødvendig å klassifisere dem, ikke bare i grader men også typer”. Om endringen skal være en respons på noe som har vært eller noe som skal skje, og er faktorer som bør være bestemt før strategi skal velges eller formes (Kirkhaug, 2017, s. 34). En endring skjer som oftest i faser hvor bevisstheten rundt disse vil videre kunne forme endringen mer presist, og mer nøyaktig planlagt (Kirkhaug, 2017, s. 48). Dette betyr at “motstanden kan håndteres bedre” (Kirkhaug, 2017, s. 48). Påvirkning av ytre faktorer kan blant annet føre til hastverk til å gjennomføre en endring (Kotter, 2012, s. 170). Med ytre faktorer menes krav fra omgivelsene som for eksempel naturlige forhold som påvirker virksomheten (Kirkhaug, 2017, s. 27). Det kreves hurtig informasjonsflyt for å kunne opprettholde et endringsmoment på et så høyt nivå at vi kan møte konkurransen i det 21. århundre (Kotter, 2012, s. 170). En forutsetning for lederskap i vellykket endring, er at det må bestå av åpen, deltakende og nettverkskommunikasjon samt være smidighets- og tillitsfulle (North et al., 2018, s. 216).

2.3 Ledelse

Det vil her først gjøres rede for hva ledelsesinvolvering er og hvilke forskjeller det er på involvering av toppledelsen og mellomledelsen. Videre vil det kort gjøres rede for transformasjonsledelse. Før vi deretter ser nærmere på ledelse og endringsledelse fra et digitalt perspektiv.

2.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en lederstil som har eksistert i flere tiår. Ettersom lederskap er inne i en tid med kunnskapsrike virksomheter, så mener Hetland og Sandal (2003, s. 147) at transformasjonsledelse bør vektlegges i dag. Dette er fordi transformasjonsledelse fokuserer på egenskaper som lederens evne til å inspirere, motivere og skape et felles eierskap mot et felles mål (Hetland & Sandal, 2003, s. 148). Transformasjonsledelse kan knyttes opp mot medarbeidernes dedikasjon, lavere nivåer av stress og tilfredshet hos medarbeidere (Hetland & Sandal, 2003, s. 148). Dette betyr at transformasjonsledelse vektlegger følelser og verdier (Hetland & Sandal, 2003, s. 148). Vi kan dele transformasjonsledelse inn i «idealiserende innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn» (Kristoffersen & Friberg, 2015, s. 14). Vi kommer ikke til å gå dypere i hva de fire ulike komponentene tar for seg.

Transformasjonsledelse kan settes i kontrast med transaksjonsledelse, som vektlegger belønningssystemer, organisasjonsstruktur, roller og produksjon (Kristoffersen & Friberg, 2015, s. 14). Men selv om de kan settes i kontrast, betyr det ikke at de er motstridende (Kristoffersen & Friberg, 2015, s. 14). Gode resultater som for eksempel salg, belønnes i transaksjonsbasert ledelse, hvor transformasjonsledelse vektlegger å gi ansatte mer myndighet og økt autonomi (Kristoffersen & Friberg, 2015, s. 14).

2.3.2 Digital ledelse

For at en virksomhet skal lykkes er det viktig at HR-enheten bidrar med fremtidsrettet ledelse og at de innehar en sentral posisjon i virksomheten (Egerdal, 2019, s. 607). HR er viktig for virksomhetsutvikling, og de må bidra med å finne de gode løsningene (Egerdal, 2019, s. 607). Like viktig er det at de innehar god analytisk kompetanse, slik at de kan bidra med innsikt angående de menneskelige ressursene i virksomheten (Egerdal, 2019, s. 607). Det er ifølge Egerdal (2019, s. 65) viktig at lederne i virksomheter innehar god digital kompetanse for å best kunne vurdere om en har riktig kompetanse i virksomheten, og evnen til å videreutvikle den. Digital ledelse sies å handle om “å ha kompetanse til å forstå betydningen av ny teknologi, og deretter evne til å lede organisasjonen gjennom nødvendige endringer som følge av den teknologiske utviklingen” (Egerdal, 2019, s. 65). Egerdal (2019, s. 616) trekker også frem at “På mange måter kan man si at framtidig digital ledelse egentlig er endringsledelse”. Det er videre viktig at ledere mestrer å videreformidle denne kunnskapen til medarbeiderne, ettersom det er like relevant og viktig at de innehar digital

kompetanse. Ved at denne kunnskapen videreformidles og at det åpnes opp for kreativitet vil virksomheter kunne nyte et konkurransefortrinn dersom de evner å ta i bruk de ansattes forslag, produkter og tjenester (Egerdal, 2019, s. 617).

Westerman et al. (2014, s. 2) sier at det ikke har vært et så høyt innovasjonsnivå siden den første industrielle revolusjonen, og et uttrykk som kommer frem om de som baner vei for innovasjon er digitale mestere. En mulig konklusjon er at digitale mestere er virksomheter som styrker prosessene med digitale virkemidler for profitt, produktivitet, effektivitet og prestasjon (Westerman et al., 2014, s. 3).

2.3.3 Digital endringsledelse

Endringer eksisterer overalt, og som nevnt finnes det forskjellige typer endringer. Endring er synonymt med transformasjon, og en felles definisjon på digital transformasjon kan siteres av Bounfour (2016, s. 20): “the change associated with the application of digital technology in all aspects of human society”. En annen definisjon som spisser seg mer inn mikroøkonomisk og virksomhetsmessig er: “the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises” (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011, s. 5).

Det som før var et forholdsvis nytt konsept, er i dag i full driv i Norge. “Digitalisering er blitt et moteord, noe man må skrive om fort, før det blir gammeldags igjen” (Andersen & Sannes, 2017, s. 18). Det digitaliseres i de fleste bransjer, og forskningen blir bredere og mer innholdsrik, og virksomheter i Norge bindes av digitale verktøy som blant annet bankID og Altinn (Andersen & Sannes, 2017, s. 22). Det er enklere å ta utgangspunkt i egne og andres tidligere erfaringer for å vite hvilke digitale grep som kan generere mest mulig for virksomheten (North et al., 2018, s. 4).

2.3.4 Digital transformasjon

Digital transformasjon er et begrep som er tett knyttet og forbundet med digitalisering. Ifølge Savić (2019, s. 38) handler digital transformasjon om å gjøre noe på en annerledes måte. Gjennom gjentakende litteratursøk på digital transformasjon, har vi oppdaget at ulike forfattere benytter ulike definisjoner og forklaringer på hva som ligger i begrepet. Dette kommer også frem i Osmundsen, Iden og Bygstad (2018, s. 8) sin artikkel hvor de har trukket frem flere ulike definisjoner. De sier

videre at det likevel er en gjennomgående enighet om hva digital transformasjon handler om, nemlig “en vesentlig, fundamental, endring” (Osmundsen et al., 2018, s. 8).

Det kommer det frem i Savić (2019, s. 38) at digital transformasjon utnytter allerede tilgjengelig kunnskap for å endre det indre av organisasjonen, som blant annet kultur og strategi. Ifølge International Data Corporation (IDC) (sitert i Savić, 2019, s. 38) så skjer digital transformasjon når virksomheter “pursue new revenue streams, products and services, and business models”. Mulighetene som gjøres tilgjengelige ved digital transformasjon er store for både virksomheter, myndigheter og offentlige organisasjoner (Savić, 2019, s. 39). Berghaus og Back (2017, s. 3) nevner at digital transformasjon på organisasjonsnivå handler om endringer som påvirker flere dimensjoner i virksomheten. Denne endringen vil kreve en ny definering av strategi, samt nye prosesser i organisasjonen, og utfallet vil være svært ulikt fra den opprinnelige tilstanden (Berghaus & Back, 2017, s. 3). Vi ser altså at det er flere forskere som fremmer at digital transformasjon handler om en vesentlig endring fra opprinnelig til ny tilstand.

2.4 Kommunikasjon

Vi innleder kapittelet med en kort beskrivelse av hva kommunikasjon er, før vi i 2.4.1 går dypere inn i hvordan kommunikasjon fungerer i endringsprosesser. Avslutningsvis gjør vi i 2.4.2 rede for ulike kommunikasjonskanaler en kan benytte seg av i endringsprosesser.

Kommunikasjon sies å være all atferd et menneske gjør, ettersom alt en gjør kan ha en betydning for andre mennesker (Grennes, 1999, s. 12). Hillard (2011, s. 17) sier at det er viktig å sørge for forståelse, og at en da kan bruke “KISS” eller “WIIFM”, som står for henholdsvis “Keep it simple” og “What’s in it for me?”. Det anses som nødvendig at mottakeren vet hvordan dette vil påvirke en selv, og de ønsker, trenger og fortjener å vite og forstå (Hillard, 2011, s. 17). Det er viktig at alle er enige og på samme side, samt at alle forstår hvorfor og hvordan det som blir kommunisert er relevant for dem (Hillard, 2011, s. 17).

2.4.1 Kommunikasjon i endringsprosesser

Kommunikasjon i sin helhet er enkelt for de fleste å dele opp i to hovedkategorier; noe som er verbalt eller skriftlig. Kommunikasjon i sin helhet er mer enn dette, det inkluderer blant annet atferdsmønstre og handlinger (Simoes & Esposito, 2014, s. 325). En suksessfaktor for vellykket

endring er kommunikasjon ifølge Armenakis, Harris og Mossholder (1993, s. 699).

Kommunikasjon krever en innsatsvilje, men det kan være nødvendig for å senke risikoen mot endringsmotstand (Argyris, 1994, s. 77).

Kommunikasjon er et verktøy som kan benyttes på ulike måter for å kunne integrere ulike perspektiver og analyser, med et formål om å kunne effektivisere endringsprosesser (Argyris, 1994, s. 77). Det betyr at kommunikasjon også er et strategisk virkemiddel i endringsprosesser (Argyris, 1994, s. 77). Som et redskap, er kommunikasjon åpenbart en faktor i endringsprosesser (Caldwell, 1993, s. 135). Kommunikasjon er et essensielt element for å kunne være forberedt på endring til enhver tid, gjøre virksomheten forpliktet til endring, men også minimere risikoen for usikkerhet (Armenakis et al., 1993, s. 700). Sett i et endringsperspektiv så er det å gi retningslinjer, involvere ulike grupper og skape entusiasme til å delta i endringsprosesser, resultat av god kommunikasjon (Caldwell, 1993, s. 135).

For å kunne bestemme om kommunikasjonen har et godt fundament, så betyr det blant annet å finne felles grunnlag, formål eller meninger (Simoes & Esposito, 2014, s. 325). Det kan oppnås gjennom varige utvekslinger av meldinger, som kan bidra til å opprette en varig, gjensidig kommunikasjon (Simoes & Esposito, 2014, s. 325). Selv om kommunikasjon er et verktøy for endringsprosesser, er det viktig å bemerke seg at kommunikasjon ikke nødvendigvis fører til suksessfulle endringsresultater (Simoes & Esposito, 2014, s. 325).

Kommunikasjon kan ses mer på som en metode for å oppnå lavere risiko for å skape motstand hos den enkelte til endring (Simoes & Esposito, 2014, s. 325). En metode for å oppnå god kommunikasjon for den enkelte endringsprosess, er å prøve og feile inntil en skaper en syklus hvor kommunikasjonen baserer seg på å lære av hverandre (Simoes & Esposito, 2014, s. 325). På denne måten vil kommunikasjonen bli en nødvendighet, ettersom man lærer av feil gjennom dialog (Simoes & Esposito, 2014, s. 325).

2.4.2 Kommunikasjonskanaler

Kommunikasjon foregår både verbalt og ikke-verbalt og er redskaper vi bruker for å starte og opprettholde samtaler, både skriftlig og muntlig (Key, 2011, s. 4). Det kan være mellom en eller flere personer (Key, 2011, s. 4). Kommunikasjon er avhengig av den situasjonen som foregår, hvem en kommuniserer med, og hva en kommuniserer (Kongsvik, 2006). Det kan sies at kommunikasjon vil være viktigere dess større endringen er (Kongsvik, 2006). Dette betyr at mindre endringer kan

kommuniseres veldig enkelt ved å informere de ansatte, mens større endringer vil kreve at de ansatte får en forståelse for endringen og derfor vil en måtte bruke andre kommunikasjonskanaler (Kongsvik, 2006). Andre kommunikasjonskanaler kan være epost, nyhetsbrev og notater, og som “er kanaler som kan skape oppmerksomhet og forståelse ...” (Kongsvik, 2006).

Det er viktig å huske på at mange ord som benyttes ikke er i hver person sitt vokabular, og dette må en tenke på når en kommuniserer (Hillard, 2011, s. 17). Hillard (2011, s. 17) sammenligner disse metodene med å “lese instruksene”, han hevder at en skylder mottaker hjelp til å forstå det som kommuniseres. Dette betyr at en er nødt til å finne ut hva det er som trengs ekstra forklaring samt finne ut av hva som kan være mest komplisert å forstå. Hillard (2011, s. 17) lister blant annet opp følgende kommunikasjonskanaler, ansikt-til-ansikt møter, trening- og læringsmuligheter, nyhetsbrev, brosjyrer, e-post, og sosiale medier.

Det finnes i enhver virksomhet ledere i ulike hierarkiske posisjoner som kan fungere som effektive formidlere, en vil alltid finne noen som kan skape et bånd til de det skal kommuniseres med (Hillard, 2011, s. 18). Når en har identifisert disse, så bruker virksomheten en av de mest verdifulle ressursene de har innad (Hillard, 2011, s. 18). Han påpeker at dersom du ikke mestrer å kommunisere vanskelige beskjeder uten å se ansatte i øynene uten å være ekte og ærlig, hvis du ikke mestrer dette så mangler du kredibilitet og du skaper ikke et bånd til de ansatte (Hillard, 2011, s. 18). Vi har sett på hvordan leder kan utnytte kommunikasjon som et verktøy i endringsprosesser. Videre ser vi nærmere på hvordan ledelsesinvolvering påvirker endringsprosesser.

2.5 Involvering

Først gjør vi rede for begrepet ledelsesinvolvering, før vi går gjennom hvordan ledelsesinvolvering påvirker virksomheten og ansatte. Dette både fra toppleders- og mellomleders perspektiv. Videre vil vi se på hva det betyr å involvere de ansatte, og hvordan det kan påvirke både dem og virksomheten.

2.5.1 Ledelsesinvolvering

Ledelsesinvolvering i seg selv er komplekst og vanskelig å måle, men kan ha positive innvirkninger på ulike deler av virksomheten (Wong, 2013, s. 724). Ledelsesinvolvering kan blant annet styrke

virksomhetens evne til å innovere (Wong, 2013, s. 724). Det kan også styrke læring og utvikling i virksomheter (Gibb, 2003, s. 290). I tillegg kan involvering av ledelsen styrke menneskelige ressurser (Gibb, 2003, s. 290). Støtte fra ledere kan være et avgjørende element for at IT prosjekter skal lykkes, hvilket også innebærer IT-baserte endringer i en virksomhet (Liu, Wang, & Chua, 2013, s. 26). Siden slike IT-baserte endringer plasseres litt utenfor den organisatoriske strukturen, kan det være en utfordring for driverne av prosjektet å få den nødvendige støtten fra ledelsen (Liu et al, 2013, s. 25). Vi vil videre se på hva effekten av hva ledelsesinvolvering kan gjøre for endringsprosesser. Vi deler inn i toppledelsen og mellomledelsen for å gi et perspektiv på hvordan involvering påvirker virksomheten hos ledere i ulike nivåer.

Toppledelsen

Store og omfattende digitale endringer som IT er avhengig av involvering av toppledelsen (Chua et al., 2019, s. 8). De setter kravene, og ser til at endringen er mulig å gjennomføre, og hvilke grenser som skal settes (Chua et al., 2019, s. 9). Kort fortalt så bygger toppledelsen et rammeverk rundt endringen som skal gjennomføres, slik at alle kan få en innsikt i hva som kan forventes (Chua et al., 2019, s. 9). En mangel på involvering av toppledelsen fører til mislykkede endringer (Chua et al., 2019, s. 8).

Ifølge Ingelgård og Norrgren (2001, s. 101) så er det en sammenheng mellom toppledelsesinvolvering og jobbtilfredshet, i tillegg til økonomiske fordeler som fører til økt livskvalitet. Siden det er en sammenheng mellom de to, så har det blitt studert om det er en direkte sammenheng mellom toppledelsesinvolvering og det ferdige produktet, altså sluttresultatet. Normalt sett så tyder det på at dersom toppledelsen gir klarsignal til endringer, så medfølger en positiv holdning (Ingelgård & Norrgren, 2001, s. 98). Det er ikke gitt at involveringen er en avgjørende ingrediens til resultatet av endringsprosessen (Ingelgård & Norrgren, 2001, s. 98). Det å etterstrebe endring kan ha motsatt effekt og virke negativt over lengre tid (Ingelgård & Norrgren, 2001, s. 98).

Når endringer sprer seg til ulike avdelinger som ikke nødvendigvis er IT-relaterte, er det ikke sikkert at endringen blir tatt like godt imot (Ingelgård & Norrgren, 2001, s. 98). Dette er fordi endringen kan vare over lengre tid (Ingelgård & Norrgren, 2001, s. 98). Toppledelsens rolle kan adressere denne motstanden med kun autoritet og hierarkisk posisjon (Chua et al., 2019, s. 10). De kan også spille inn som en strategisk partner for å knytte prosjektet opp mot avdelingen det gjelder (Chua et al., 2019, s. 10). Med hensyn til at leder gir klarsignal eller aksept, så er det i tillegg en

sammenheng mellom toppledelsesinvolvering, profitabilitet og innovasjon. Det er nødvendig å bemerke seg at det er svært vanskelig å måle det faktiske nivået grunnet mange variabler som spiller inn i dette (Ingelgård & Norrgren, 2001, s. 98).

Mellomledelsen

Endring har som regel et strategisk mål eller et strategisk sluttpunkt. I de tilfeller endring har et strategisk mål er mellomledelsen essensiell for å kunne vurdere om de ansatte oppfatter det likt (Wooldridge & Floyd, 1990, s. 231). Dersom en tar utgangspunkt i mellomledelsens strategiske involvering, så var det i en nyere undersøkelse utført av Ukil og Akkas (2017, s. 35) en sterk sammenheng mellom involvering av mellomledelsen og effektive strategiske endringer. Studien diskuterer at mangel på involvering av toppledelsen skaper ineffektive utførelser av strategiske mål (Ukil & Akkas, 2017, s. 36). Det er derfor nødvendig at mellomledelsen blir nøye fulgt opp av toppledelsen (Ukil & Akkas, 2017, s. 37). I tillegg er det viktig at mellomledelsen og toppledelsen har et nært forhold til hverandre (Ukil & Akkas, 2017, s. 37).

Mellomledelsen er plassert mellom toppledelsen og de ansatte, hvilket gjør dem godt egnet til å kunne påvirke initiativer til endring i virksomheten (Chua et al., 2019, s. 10). Noen sier at mellomledelsen er vel så viktig som toppledelsen, ettersom de utfyller hverandre. Mellomledelsen kan påvirke virksomheten ulikt (Chua et al., 2019, s. 11). Mellomledelsen kan videreføre beskjeder til sine ansatte, ettersom de har et tettere samarbeid med dem, enn det toppledelsen har (Chua et al., 2019, s. 11). De kan også innta rollen som pådrivere for å fungere som drivkraften bak initiativer til endring (Chua et al., 2019, s. 11). Mellomledelsen kan spre informasjon slik at det blir forstått likt på tvers av virksomheten (Chua et al., 2019, s. 11). På den måten kan ny kunnskap bli tatt imot av de ansatte på lik måte, slik at det blir en kollektiv forståelse (Chua et al., 2019, s. 11). I tillegg til ovennevnte, kan mellomledelsen fungere som endringsagenter (Chua et al., 2019, s. 11). Det vil si at de viser de ansatte at endringene fra toppledelsen er akseptable, at de tar grep for å endre sin egen gruppe eller avdeling slik at de nye endringene følges (Chua et al., 2019, s. 11).

2.5.2 Involvering av ansatte

Ifølge Qi og Wang (2016, s. 2) så er det bevist at involvering av ansatte har ført til økte prestasjoner i både offentlige og private virksomheter. Wood, Van Veldhoven, Croon og de Menezes (2012, s.

422) sier at medarbeidernes involvering er en av de mest brukte metodene for å påvirke virksomhetens prestasjoner samt øke trivselen.

Det er viktig at ansatte som vil bli påvirket av en endring i en virksomhet blir inkludert i endringsprosessen og får ytret sine meninger, samt komme med sine bekymringer (Egerdal, 2019, s. 102). Dette er for å sørge for at nye digitale løsninger blir tatt i bruk og utnyttet til det ytterste (Egerdal, 2019, s. 102). Dersom dette ikke gjennomføres kan det føre til at virksomheten går glipp av potensielle gevinstrealiseringer som gjøres mulig gjennom endringen (Egerdal, 2019, s. 102). HR-avdelingen vil her ha en viktig jobb å gjøre ettersom det potensielt krever en kulturendring for å ta det nye i bruk, men også for å sikre at det ikke oppstår endringsmotstand og at vi fortsetter å jobbe som før (Egerdal, 2019, s. 102-103).

Medarbeidere bør involveres ettersom de sitter på kunnskap som er ansett som avgjørende ressurser for virksomheten (Beckmann, Bratland & Prebensen, 2018, s. 62). Basert på at de blant annet fungerer som drivere for innovasjon ved å bidra til ideer (Beckmann et al., 2018, s. 62). Det er bevist at det å involvere, motivere og støtte sine ansatte har en god effekt på deres engasjement til å være med på idemyldring og det å skape ideer for virksomhetens fremgang (Beckmann et al., 2018, s. 62). Vi ser av ovennevnte at engasjement og involvering er nært knyttet til hverandre. En medarbeiders engasjement kan av Dr. Swarnalatha og Prasanna (2013, s. 1) defineres som “the extent to which employees commit to something or someone in their organization, how hard they work and how long they stay as a result of that commitment”. Definisjonen, kan sammenliknes med definisjoner om medarbeidernes involvering, blant annet hos Peutere, Saloniemi, Aho, Nätti, og Nummi (2018, s. 468) som i forhold til det som kalles høyinvolveringsledelse, kan referere til medarbeidernes organisatoriske involvering, som kan bety å være samarbeidende og deltakende i avgjørelsene. Videre sier Peutere et al. (2018, s. 469) at med involvering åpnes det opp for at ansatte får mulighet til å delta, øke sine ferdigheter og engasjere seg. I neste underkapittel skal vi se hvordan motstand kan oppstå i endringsprosesser, og hva en kan gjøre for å minimere dette.

2.6 Motstand

Underkapittelet vil ta for seg motstand mot endringsprosesser og hva som går inn i dette. Først redegjør vi for motstand mot endring, før vi ser på årsaker til hvorfor motstand oppstår og hva en kan gjøre for å håndtere dette. Bemmels og Reshef (1991, s. 231) definerer motstand som “any

employee actions perceived by management as attempts to stop, delay, or alter technological change”. Vi vil gå inn på hva motstand er, årsaker til motstand, og håndtering av motstand.

2.6.1 Hva er motstand?

Motstand handler om at noen forsøker å gjennomføre en endring og at noen reagerer til endringen, og enten så tilpasser de seg eller ikke (Jacobsen, 1998, s. 2). Slik motstand oppstår når noen forsøker å hindre at endringen blir gjennomført (Jacobsen, 1998, s. 2).

Det er ifølge Hultman (1979, s. 53-54) slik at når en hører ordet motstand så tenker en med en gang på noe negativt, men ofte så er motstand det mest effektive svaret tilgjengelig. Det er umulig å vite på forhånd om endringer vil få positive eller negative konsekvenser (Hultman, 1979, s. 53). Videre kommer det frem at motstand er negativt når noen forsøker å gjøre situasjonen din vanskeligere og mindre effektiv, men positiv i de situasjoner hvor endringen vil gjøre situasjonen bedre og mer effektiv (Hultman, 1979, s. 54). Motstand spiller en avgjørende rolle når det kommer til å trekke fokus mot de sidene ved endring som potensielt ikke er passende, feil eller lite gjennomtenkte (Waddell & Sohal, 1998, s. 545). På grunn av dette vil det derfor være en feiltakelse å forsøke å eliminere motstand med en gang den oppstår, en vil da kunne gå glipp av informasjon og kommunikasjonen vil bli svekket (Waddell & Sohal, 1998, s. 545).

2.6.2 Årsaker til motstand

Waddell og Sohal (1998, s. 545) sier at det har blitt tydelig at mennesker ikke motsetter seg endringer, men at det motsetter seg de usikkerhetene og de utfallene som vil kunne komme av en endring. Endring møtes ofte med motstand, spesielt når endringer bygger videre på tidligere endringer (Herold, Fedor & Caldwell, 2007, s. 944). Det finnes flere årsaker til motstand mot endring, og disse kan være basert på både rasjonelle og irrasjonelle årsaker (Jacobsen, 1998). I vår avhandling ligger fokuset på de endringene som er planlagt. Dette betyr at vi ikke har samlet inn data i forhold til endringer som skjer over tid og fremstår som en naturlig utvikling

2.6.3 Håndtering av motstand

Det vil være av stor betydning å inneha kunnskap om hvordan en kan håndtere motstand mot endring som kan bli farlig, det er nemlig ikke slik at all motstand er negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). Motstand mot endring kan være positivt og viktig for at organisasjonen skal gjøre valg som gjør at de når sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). I tillegg til dette vil det kunne være positivt ettersom valg om å gjennomføre en endringsprosess er et menneskelig valg, og det vil alltid kunne være en fare for at det ikke er en gjennomtenkt handling (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). Motstand kan oppmuntre til å finne alternative metoder og utfall for å sammenfatte det som kan eksistere av motstridende meninger (Waddell & Sohal, 1998, s. 545). Dette betyr at motstand kan føre til innovasjon i endringsprosesser etter hvert som en oppdager og vurderer flere muligheter (Waddell & Sohal, 1998, s. 545).

Ifølge Waddell og Sohal (1998, s. 546) kommer det frem av ledelseslitteraturen at det er deltakende teknikker som er best egnet til å håndtere motstand. De trekker frem forskningen til Lewin fra 1991 og til French fra 1948 som begge konkluderte med at involvering i alle faser av en endringsprosess har betydelig påvirkning på engasjementet i virksomheten mot endringen, samt at det minimerer motstanden (Waddell & Sohal, 1998, s. 546). Waddell og Sohal (1998, s. 546) trekker frem en årsak til å benytte seg av deltakende ledelse, hvilket er at de ansatte ofte blir mer engasjert i endringen gjennom toveiskommunikasjon og informasjonsdeling. På denne måten får de en tilknytning til endringen og ikke bare må forholde seg til den (Waddell & Sohal, 1998, s. 546).

Det kommer frem av litteraturen at målet er å redusere motstand, og at dess mindre endringsmotstanden er jo bedre (Waddell & Sohal, 1998, s. 546). Waddell og Sohal (1998, s. 546) syns det er bemerkelsesverdig at teorier og endringsmodeller ikke inkluderer hvilken mulighet motstand kan tilføre i endringsprosesser. Videre sier de at motstand fremdeles ses på som noe må overvinnes og peker til forskning gjort av Maurer i 1996 som støtter konklusjonen om at løsningen på motstand er ved å motstå motstanden (Waddell & Sohal, 1998, s. 546). Det kommer videre frem at informasjonsdelingen og involveringen ofte handler om å gi de ansatte informasjon, analyser og rapporter som støtter endringen (Waddell & Sohal, 1998, s. 546). Dette mener Waddell og Sohal (1998, s. 546) at kan kategoriseres som deltakende, men at de ikke er det i praksis. De mener her er at ledere benytter seg av kommunikasjon og informasjonsdeling, men ikke lar de ansatte involvere seg og ytre sine meninger, og derfor kan det heller ikke sies å være deltakende ledelse.

Hultman (1979, s. 113) trekker frem at å skape et positivt klima for endring som en viktig årsak for å unngå motstand. Det han mener med dette er at de ansattes holdninger og tanker til ledelsen og

arbeidsmiljøet til vanlig vil påvirke hvordan de reagerer under en endringsprosess (Hultman, 1979, s. 113). Dersom de har positive holdninger pleier det å føre til at de bidrar i endringsprosessen, men dersom de har negative holdninger vil dette kunne føre til et arbeidsmiljø som er preget av motstand (Hultman, 1979, s. 113). Videre trekker han frem at ved å overbevise de ansatte om at endringen vil føre til en bedre situasjon enn nåtidens så vil de være mer innstilt til å gjennomføre den (Hultman, 1979, s. 114). Det er ikke alltid at en endring vil føre til en bedre situasjon for alle ansatte, og Hultman (1979, s. 114) oppfordrer til å være ærlig om dette, hvis en ikke er det kan en risikere å ikke bli stolt på ved senere anledninger. Dette er en måte å minimize de ansattes usikkerhet på, ved å sørge for at de ser hvordan dette kan være en fordel for de, slik at de slipper å veie fordelene og ulempene opp mot hverandre uten noen form for veiledning (Hultman, 1979, s. 115). Hultman (1979, s. 115) trekker frem at det er viktig for mennesker å føle seg kompetent, og dette kan ledelsen utnytte i endringsprosesser. Dersom den ansatte ser på endringen som en mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse vil det være enklere å være støttende (Hultman, 1979, s. 115).

Det kan ha seg slik at endringsagentene har oversett avgjørende informasjon, og det vil være av stor nødvendighet å åpne opp for innspill og debatt fra involverte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). At det oppstår motstand kan føre til at endringsagentene får ny kunnskap om hvordan de ved senere endringsprosesser kan implementere og gjennomføre på en bedre måte (Ford, Ford & D'Amelio, 2008, s. 369). Destruktiv endring må på sin side håndteres for en vellykket endringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 396). Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 396) sier at forskning på endringsprosesser kommer med mange tiltak som kan benyttes for å håndtere motstand mot endring. Vi trekker frem to av disse tiltakene. Det ene tiltaket handler om å gå ut med informasjon til de ansatte om hvorfor endringen er nødvendig, samt å involvere de ansatte, dette for å redusere usikkerhet, minimere muligheten for misforståelser, og for å få oppslutning til endringen (Rafferty & Restubog, 2010, s. 1312). Det andre tiltaket handler om viktigheten av at endringsagentene er tilstedeværende og bygger tillit for å sørge for at det blir enklere for de ansatte å godta endringen (Oreg & Sverdlik, 2011, s. 340).

I neste kapittel tar vi for oss den metodiske tilnærmingen, som skal gi en oversikt over hvordan vi har samlet og behandlet empirien.

3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi redegjøre for våre metodiske valg i forskningsprosessen. Vi vil redegjøre for våre valg og begrunne på hvilken teoretisk bakgrunn beslutningene er tatt. På bakgrunn av vår problemstilling har vi benyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode. Kapittelet vil ta for seg hvilken forskningsmetode vi har benyttet, hvordan forskningsprosessen har foregått, fremgangsmåten for dataanalyse, studiens kvalitet, og etiske problemstillinger.

3.1 Forskningsstrategi

Når en skal gjennomføre en forskningsprosess er det vanlig å skille mellom to metodiske tilnærminger, kvantitativ og kvalitativ metode (Larsen, 2017, s. 25). Det er hva en ønsker å utrette med undersøkelsen som bestemmer hvilken metode som benyttes (Larsen, 2017, s. 25). Yin (2018, s. 17) trekker frem at casestudier kan undersøkes ved hjelp av begge metoder, og at de dermed ikke er konkurrenter, men heller utfyller hverandre. Forskjellen mellom de to metodene er hovedsakelig at en kvantitativ metode søker tellbare data, mens kvalitativ metode innhenter ikke-tellbare data (Larsen, 2017, s. 25).

På bakgrunn av at vår problemstilling er åpen og generell, ønsket vi muligheten til å undersøke den med et bredt fokus. Vi stilte flere relevante spørsmål for å komme til en konklusjon på hvilken innsamlingsmetode som ville passe best til vårt formål. Vi konkluderte med at kvalitative intervjuer ville være mest relevant ettersom vi da ville få muligheten til å stille åpne spørsmål, samt komme med gode oppfølgingsspørsmål til informantene. I kvalitative metoder for datainnsamling skal både erfaringer, meninger og perspektiver hentes fra deltakerens ståsted (Hammarberg, Kirkman, & de Lacey, 2016, s. 499). Dette er innsikt vi ikke vil ha mulighet til å samle inn ved å benytte et kvantitativt forskningsdesign, og vi har derfor valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer.

Vi var inne på tanken å benytte oss av både kvalitativ og kvantitativ metode, men basert på avhandlingens tidsbegrensing, samt anbefaling fra veileder avgjorde vi å kun benytte oss av kvalitativ metode ettersom den er å regne som den beste metoden til vår problemstilling.

3.1.1 Valg av forskningsdesign

Vi vil i dette her begrunne hvilket forskningsdesign vi har valgt å benytte oss av.

I en forskningsprosess kan forskeren benytte seg av enten induksjon, deduksjon, abduksjon eller en kombinasjon av disse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224-225). Vi har benyttet oss av en kombinasjon av induksjon og deduksjon. Induksjon handler om at en undersøker en gruppe tilfeller slik at en kan si noe om denne gruppen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 224). Deduksjon handler om å formulere hypoteser basert på allerede eksisterende teori for deretter å teste ut disse hypotesene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 224). Årsaken til at vi benytter en kombinasjon av disse er at vi i forkant av avhandlingen gjennomførte et forprosjekt. Som betyr at vi allerede hadde funnet en del litteratur som vi så ønsket å teste empirisk. Da vi gikk i gang med avhandlingen hadde vi likevel ikke et klart bilde av hva vi ønsket å se etter helt spesifikt. Vi ønsket derfor å holde oss innenfor vår åpne problemstilling for så å undersøke hvilken litteratur vi trengte, altså fra empiri til teori.

Årsaken til at vi ønsket å gå videre med den åpne problemstillingen fremfor å spisse den mer inn var flere. Hovedsakelig handlet det om at vi ønsket å la personer med kunnskap om vårt tema styre hvilken retning forskningen skulle ta. Dette betyr at vi ønsket å gjennomføre en runde med intervjuer og gjennom disse finne ut hva informantene vektla som viktig. Vi ønsket deretter å gjennomføre en ny runde med intervjuer hvor vi undersøkte mer spesifikt på dette. Årsaken til at vi ikke ønsket å bestemme selv hvor fokuset skulle ligge er basert på at vi kun har teoretisk kunnskap, mens informantene har kunnskap og erfaring. Vi anser det som mer relevant for forskningen.

Ettersom vi gjennomfører intervjuer basert på en åpen problemstilling vil vi i etterkant av transkribering og koding av intervjuene utforme forskningsspørsmål. Utforming av forskningsspørsmål i etterkant av denne prosessen kalles for HARKing. HARKing er definert som “presenting a post hoc hypothesis (i.e., one based on or informed by one's results) in one's research report as if it were, in fact, an a priori hypotheses” (Kerr, 1998, s. 196).

En av de første som beskrev HARKing som en mulighet var Bem i 1987 (Kerr, 1998, s. 196). Han sa at istedenfor å følge en planlagt designstruktur så kan du produsere en artikkel som gir mest mening nå som du har resultatene foran deg (Kerr, 1998, s. 196). Dette forsvarer med at når en skriver noe på bakgrunn av spekulasjon, så er det ikke gitt at et forarbeid med hypoteser er det beste grunnlaget for å dra nytte av resultatene (Kerr, 1998, s. 197).

I forkant av analysen av innsamlet data utformet vi tre forskningsspørsmål basert på svarene vi fikk gjennom intervjuene. Vi kom da frem til følgende forskningsspørsmål

Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjon en digital endringsprosess?

Er det viktig at ledelsen involverer seg for at endringsprosessen skal være en suksess?

Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?

Årsaken til at vi kom frem til disse forskningsspørsmålene er at vi basert på informantenes svar anser disse som relevante til å besvare vår problemstilling *Hvilken betydning har ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser?*

På bakgrunn av kombinasjonen av induksjon og deduksjon har vi et eksplorativt design. Et eksplorativt design søker å utvikle et nytt perspektiv eller nye begreper eller teorier ved å undersøke noe som ikke er forsket mye på tidligere (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 58).

3.1.2 Casestudie

Ifølge Schramm (sitert i Yin, 2018, s. 14) handler casestudier om at de ønsker å belyse en eller flere beslutninger når det kommer til hvorfor disse beslutningene ble tatt, hvordan de ble implementert, og hvilket resultat de ga. Videre kommer det frem av Yin (2018, s. 15) at en casestudie er en empirisk metode som undersøker et aktuelt fenomen i dybden og i den konteksten den er i, og da spesielt når skille mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig. Dette betyr at en ønsker å undersøke hvordan et fenomen opptrer i den virkelige verden. Det finnes fire typer design innenfor casestudier (Yin, 2018, s. 47). Vi har benyttet oss av enkeltcasestudie, som Yin (2018, s. 47) kaller for “single case (holistic designs)”. Vi ønsket å benytte oss av enkeltcasestudie ettersom vi ønsket å undersøke et fenomen i en undersøkelsesenhhet. I vårt tilfelle er undersøkelsesenheten en virksomhet og fenomenet er ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Vi har valgt å benytte oss av intervju. I kvalitativ forskning søker intervjuet å skaffe forståelse fra intervjuobjektet sitt ståsted, og dermed er intervjuobjektet delaktig i forskningsprosessen ved at de ytrer sine meninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Dette betyr altså at en ønsker å innhente

informasjon fra intervjuobjektene om deres oppfatninger og meninger rundt et tema. Kvale og Brinkmann (2015, s. 22) omtaler et intervju som "..., en utveksling av synspunkter mellom to personer i samtale om et tema som opptar dem begge". I vårt tilfelle er dette temaet ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser. Vi ønsker her å innhente informasjon fra intervjuobjektet om deres perspektiver, meninger, holdninger og erfaringer om temaet (Savin-Baden & Major, 2013, s. 357-358).

I kvalitativ forskning er det mest vanlig å benytte seg av intervju som metode (Savin-Baden & Major, 2013, s. 357). Intervju er en samtale mellom to personer hvor en person stiller spørsmål for å innhente informasjon fra intervjuobjektet (Savin-Baden & Major, 2013, s. 357). I et intervju så er det forskeren som styrer samtalen og bestemmer hvilke tema som skal gjennomgås, og derfor er ikke deltakerne likeverdige (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22).

Denne metoden ga oss muligheten til å lære underveis samt plukke opp ting som kunne være av relevans å stille til senere informanter. Ved å benytte oss av denne fremgangsmåten åpnet vi opp for at vi på bakgrunn av innsamlet informasjon kunne snevre inn problemstillingen og gjennomføre flere intervjuer som siktet seg mer inn på den nye problemstillingen. Kvalitative intervjuer åpner opp for å samle inn mer nyansert informasjon, som vil kunne gi oss en mer helhetlig refleksjon rundt vårt tema. I tillegg ønsket vi å benytte oss av kvalitative intervjuer ettersom problemstillingen ikke var tydelig på hvilke aspekter som ville være viktig for informantene. Ved å gjennomføre intervjuer basert på den åpne problemstillingen fikk vi mulighet til å undersøke dette i forkant, fremfor å ta en avgjørelse basert på våre egne meninger. Eksempler på hva som kunne kommet frem som aspekter er kultur, motivasjon, læring og kommunikasjon. Vi ønsket å samle inn basert på mennesker i arbeid sin forståelse av problemstillingen i praksis, fremfor vår personlige mening basert på teoretisk kunnskap.

3.2.1 Semistrukturert intervju

Det finnes flere metoder å gjennomføre intervjuer på, vi har valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer gir forskeren mulighet til å ha en del forhåndslagde spørsmål, men åpner samtidig opp for å stille oppfølgingsspørsmål og tilleggsspørsmål (Savin-Baden & Major, 2013, s. 359). Det gis også mulighet til å stille spørsmålene i ulik rekkefølge til hver informant (Savin-Baden & Major, 2013, s. 359). Det er et godt valg når forskeren kun har en mulighet til å gjennomføre intervjuet, dette er fordi en får muligheten til å ta avgjørelser underveis

om hvordan tiden en har til rådighet skal benyttes (Savin-Baden & Major, 2013, s. 359).

Semistrukturerte intervju er en fordel når det er flere forskere som skal samle inn data til samme prosjekt (Savin-Baden & Major, 2013, s. 359). Denne intervjuformen gir oss muligheten til å tilpasse oss hver intervjusituasjon etter hvilke spørsmål som er av relevans og interesse. Det gir også muligheten til å hjelpe intervjuobjektet videre dersom vedkommende sitter fast, ettersom vi har en god del forhåndslagde spørsmål som vil kunne benyttes.

At vi valgte å benytte oss av en semistrukturert intervjuform betydde for oss at vi måtte utforme en intervjuguide i forkant av intervjuene. Denne utformet vi ut ifra de tema vi anså som relevante for å kunne besvare problemstillingen. I tillegg betydde dette at vi så oss nødt til å være forberedt på at alle intervjuene våre ikke kom til å bli identiske, noe som kan føre til utfordringer ved analyse og sammenligning av data. Intervjuguiden ligger vedlagt som vedlegg 1.

3.3 Forskningsprosessen

I dette underkapittelet vil vi gjøre rede for forskningsprosessen og gangen i denne. Vi vil informere om planleggingen, samt forberedelse og gjennomføring av intervju. Vi vil begrunne våre avgjørelser med bakgrunn i litteratur.

3.3.1 Planlegging

Før en skal gå i gang med forskningsprosessen er en nødt til å planlegge og foreta en del valg. Vi vil i her fremme hvilke valg vi har tatt og på hvilken bakgrunn. Når det kommer til seleksjon innenfor og i løpet av forskning så vil forskeren møte på valg som hvor og når forskningen skal gjennomføres og hvem som kan delta som informanter (Savin-Baden & Major, 2013, s. 307).

Valg av tid

Det kommer frem av Savin-Baden og Major (2013, s. 307) at valg av tidspunkt for gjennomføring av forskningen er et avgjørende valg. Det er nødvendig å være informert om hvordan dette valget vil påvirke forskningen videre (Savin-Baden & Major, 2013, s. 307). Det er flere ting å vurdere når det kommer til valg av tid, dette fordi det ikke kun er gjennomføring av intervju som tar tid, men en er også nødt til å beregne tid til reise, refleksjon, transkribering og analyse (Savin-Baden & Major,

2013, s. 313). Dette var aspekter vi tok hensyn til da vi valgte virksomhet, og da vi tok avgjørelsen om at vi ønsket å starte med en åpen problemstilling. Vi ønsket å samarbeide med en virksomhet i nærheten av studiestedet vårt for å minimere reisetiden, vi ønsket maks 10 intervjuer for å minimere arbeidet med transkribering og analyse. Vi satte ingen krav for lengde per intervju ettersom vi antok at virksomheten ikke ønsket å stille med lenger enn en time per informant. Vi lot dermed vår kontaktperson i virksomheten bestemme lengde på intervjuene og det ble satt av 20-30 minutter per intervju. Videre er forskningen ofte bundet i tid og vil dermed påvirke valg i seleksjonsprosessen som blant annet antall informanter (Savin-Baden & Major, 2013, s. 312).

Valg av virksomhet

En del av det å samle inn data er å identifisere potensielle intervjuobjekter, basert på hvem som kan bidra til å svare på spørsmål knyttet til vårt tema (Savin-Baden & Major, 2013, s. 312). Når en skal foreta valg av undersøkelsesenheter må en tenke på tilgjengelighet, det er ofte ikke mulig å undersøke en hel populasjon og en er dermed nødt til å gjennomføre et utvalg (Savin-Baden & Major, 2013, s. 313). I vårt tilfelle ønsket vi å holde oss til en virksomhet som undersøkelsesenheter, men var åpne for muligheten for behovet for flere dersom virksomheten ikke hadde mulighet til å stille opp til flere runder med intervju. Vi var dermed nødt til å undersøke hvilke virksomheter som kunne gi oss den informasjonen vi hadde behov for. Det er for forskere en utfordring å skulle overtale potensielle informanter til å bidra til forskningen, ettersom dette vil ta av deres tid og ressurser (Savin-Baden & Major, 2013, s. 316).

Vi forsøkte å finne virksomheter der en av oss hadde kontakter som vi kunne benytte oss av, og brukte våre LinkedIn kontoer for å se etter potensielle personer i relevante virksomheter. Slike personer kaller Savin-Baden og Major (2013, s. 316) for “gatekeeper”. Vi skrev en mail som vi sendte ut til kontaktpersoner innad i virksomheter, der vi ikke enkelt fant rett kontaktperson på virksomhetens nettside benyttet vi våre bekjente. Denne mailen finner du i Vedlegg 2. Etter en ukes tid oppnådde vi kontakt med flere virksomheter, av disse var det flere som viste interesse og var klare til å samarbeide. Virksomheten vi valgte å samarbeide med var svært interessert, samt aktuell i forhold til vårt tema.

Valg av informanter

Valg av informanter handler om hvilke personer forskeren ønsker å innhente data fra (Savin-Baden & Major, 2013, s. 312). Når det kommer til antall informanter avhenger dette av flere faktorer som blant annet hvilken og hvor mye informasjon informantene kan komme med, samt hvor mange som innehar den relevante kunnskapen (Savin-Baden & Major, 2013, s. 316). I vårt tilfelle foretok vår kontaktperson i virksomheten et utvalg for oss. Vi ble tildelt syv personer som hadde god kjennskap til digitale endringsprosesser, og besto av personer i ulike aldre, stillinger, samt ulik fartstid i virksomheten.

3.3.2 Forberedelse til intervju

Det er flere ting en er nødt til å ta stilling til i forkant av et intervju for å sikre kvalitet i forskningen. En av disse er å gå i seg selv for å sørge for å minimere risikoen for å hindre kvaliteten. Yin (2018, s. 82-83) nevner fem egenskaper de mener er ønskelige å inneha; å stille gode spørsmål og tolke disse rettferdig, være en god lytter som ikke er hindret av fordommer, være tilpasningsdyktig og se muligheter fremfor trusler, ha et godt bilde av problemstillingen og temaet en undersøker, og gjennomføre undersøkelsen på en etisk måte. Savin-Baden og Major (2013, s. 361) oppgir at en intervjuer har flere ansvarsområder under et intervju, disse vil gjennomføres på samme og ulike tidspunkt. For en intervjuer vil det være viktig å prate minimalt, men heller oppfordre intervjuobjektet til å prate og selv være en god lytter (Savin-Baden & Major, 2013, s. 361). Intervjueren bør være dyktig til å ta notater og lytte samtidig, dette for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektet, ved å gjøre dette vil det vise ovenfor intervjuobjektet at en er en interessert og årvåken (Savin-Baden & Major, 2013, s. 361). En sentral del av et intervju og en intervjuers rolle er å være observatør (Savin-Baden & Major, 2013, s. 361). I forkant av intervjuet gikk vi gjennom det disse oppgir som viktig, og gjennomgikk hvordan disse angikk oss. Gjennom å gjøre dette kom vi frem til hvordan vi skulle fordele rollene oss imellom, hvor vi da ble enige om at en skulle intervjuer, mens den andre skulle notere og stille oppfølgingsspørsmål.

Som en del av forberedelsene til intervju søkte vi om tillatelse fra NSD (Norsk senter for forskningsdata). NSD krever at en legger ved intervjuguide og samtykkeskjema når en skal søke om tillatelse og vi utformet derfor dette. Samtykkeskjemaet ble utformet for å sikre at informantene var informert om hva forskningen innebar og hva deres rettigheter underveis i prosessen var. Samtykkeskjemaet finner du som Vedlegg 3. Videre måtte vi på NSDs søknadsskjema svare på en

rekke spørsmål for å avklare hvordan vi skulle blant annet sikre dataene, og hvordan data skulle behandles etter endt avhandling.

Utforming av intervjuguide

I en intervjusituasjon er det avgjørende at intervjuer oppnår god kontakt med informanten slik at vedkommende ønsker å åpne seg opp og fortelle om temaet (Thagaard, 2009, s. 99). For å sørge for at dette blir mulig, må en utforme en intervjuguide. Videre sier Thagaard (2009, s. 99) at en intervjuguide er et forslag til en rekkefølge for hvilke temaer og spørsmål som skal stilles. Rekkefølgen på disse temaene og spørsmålene kan bli avgjørende for intervjusituasjonen ettersom de skaper grunnlaget for kontakten mellom partene (Thagaard, 2009, s. 99). Når det kommer til rekkefølgen i en intervjuguide anbefaler Thagaard (2009, s. 100) å begynne med enkle, nøytrale spørsmål for deretter å bygge opp til de mer sensitive spørsmålene, for så å roe ned igjen og avslutte intervjuet på en fin og rolig måte.

For å starte med prosessen til å utforme intervjuguiden skrev vi hver for oss flere spørsmål knyttet til temaet med ulike vinklinger. Årsaken til at vi måtte foreta en utvelgelse av de utformede spørsmålene handlet om relevans og tilgjengelig tid til intervju. Etter utvelgelse av spørsmålene vi anså som mest relevante, kategoriserte vi spørsmålene etter tema. Temaene vi delte inn etter var «Digitalisering med vekt på endring» og «Ledelse og kommunikasjon i endringsprosesser». Deretter foretok vi oss enda en utvelgelsesprosess for å minimere antall detaljspørsmål og heller formulere disse til åpne spørsmål som ville komme inn på flere deler ved temaet og problemstillingen. Denne utvelgelsen foretok vi oss ettersom vi innså at vi basert på intervjutid hadde for mange spørsmål. Vi søkte råd til ferdigstilling av intervjuguide av relevante personer. Etter dette fikk vi fjernet, kortet ned og sortert spørsmålene ytterligere. Vi endte dermed opp med totalt 22 spørsmål. Vi var forberedt på at det var for mange, men vi argumenterer for at intervjuobjekt mest sannsynlig vil svare på flere spørsmål av gangen, ettersom de er nært knyttet til hverandre. Dermed valgte vi å beholde alle slik at vi hadde spørsmål vi kunne stille som oppfølgingsspørsmål, samt for å holde oss innenfor riktig tema. Vi var forberedt på å måtte følge nøye med slik at vi spurte om det som ikke var tatt opp av informanten tidligere.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført på lik måte. Dette ga oss fordelene av å ha likt grunnlag for å analysere dataene og minimere risikoen for ulikhet og mistolkning. Alle intervjuene ble gjennomført i virksomhetens lokaler, vi benyttet oss av to ulike rom ettersom vi var nødt til å bytte halvveis. Likevel så ble alle informantene intervjuet på sin arbeidsplass i kjente omgivelser. Dette ble gjort både for å minimere tidsbruken, men også for at informantene skulle føle seg komfortable. Vi anså ikke det som noe problem å intervju på arbeidsplassen deres ettersom virksomheten var veldig åpne og interessert i å bidra, ikke kun informantene, men også andre ansatte. Vi anså derfor risikoen for at informantene skulle holde tilbake informasjon som lav.

Samtykkeskjema

Samtykkeskjemaet opplyser om at alle dokumenter og lydfiler relatert til intervjuene vil bli destruert innen utgangen av juni 2020. Dette betyr at disse ikke vil være tilgjengelig for forskere som eventuelt ønsker å gjenskape forskningen senere. Videre i samtykkeskjemaet redegjorde vi for at all informasjon, som transkribering, personopplysninger og lignende, vil bli destruert innen utgangen av juni 2020. Dette kan gå på bekostning av kvaliteten på forskningen ettersom det ikke vil være mulig å fremstille dokumenter ved senere anledninger dersom noen ønsker å gjennomføre undersøkelsen på nytt. Vi har likevel valgt å gjøre det på denne måten ettersom vi ønsker å beskytte informantenes identitet i så stor grad som mulig. Denne avgjørelsen er tatt på bakgrunn av at dette er en studie som vi har vurdert til å ville ha lav generaliserbarhet til andre virksomheter.

For at informantene skulle få muligheten til å godkjenne og gjøre endringer på de transkriberte notatene var vi nødt til å samle inn informantenes e-postadresser. Disse vil bli destruert i henhold til samtykkeskjema sammen med andre dokumenter. Årsaken til at vi ønsket å få informantenes godkjenning på deres uttalelser i intervjuet var for å beskytte de som individer. Vi ønsket å bevare deres privatliv og integritet, samt unngå at de oppga informasjon de senere kanskje ville angre på (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107).

Lydopptaker

I en intervjuprosess er det utenkelig for intervjuer å huske alt som blir sagt (Johannessen et al., 2010, s. 146). Det finnes flere ulike metoder for å dokumentere hva som blir sagt og hva som foregår i et intervju, blant annet lydopptaker, som vi valgte å benytte oss av. Vi benyttet oss av

lydopptaker på telefon. I forkant av intervjuet gjennomførte vi en test hvor vi sjekket lydkvalitet og at lydopptakeren som fungerte som den skulle.

Når en benytter seg av lydopptaker er det i forkant av intervjuet viktig at en velger et sted uten for mye forstyrrelser og bråk (Johannessen et al., 2010, s. 146). Vi har tidligere gjort rede for hvordan sted for gjennomføring av intervju ble valgt. Vi plasserte lydopptakeren midt mellom oss og intervjuobjektet, dette for å sørge for at lydopptakeren plukket opp hva alle sa. Vi sørget for å minimere unødvendig lyd under intervjuet, som å flytte på papirer eller drikke underveis.

Ettersom lydopptaker gir mye data som senere må transkriberes valgte vi å ikke starte lydopptaket før vi hadde gjennomgått nødvendig informasjon med intervjuobjektet, samt introdusert oss selv. Vi benyttet oss av lydopptak underveis i alle intervjuene som informantene ga både muntlig og skriftlig samtykke til. Samtykke er nødvendig i situasjoner hvor forsker ønsker innsyn i settinger som ikke er naturlig tilgjengelig, når de ønsker innsyn i dokumenter som ikke er offentlige, og når de ønsker informasjon gjennom for eksempel intervjuer og spørreskjemaer (Hammersley & Traianou, 2012, s. 82).

Intervju med informant

I forkant av intervjuene hadde informantene fått tilgang til forprosjektet vi skrev som forberedelser til avhandlingen. Informantene hadde derfor en god forståelse og et godt innblikk i hva vi undersøkte. I tillegg så sørget dette for at informantene fikk muligheten til å forberede seg litt og fikk muligheten til å tenke igjennom hvilken informasjon det kanskje var vi var ute etter. Dette økte mulighetene våre til å få reflekterte og nyanserte data fra informantene, ettersom tankeprosessen deres var satt i gang allerede før intervjuene begynte. Likevel så påpekte informantene at de opplevde problemstillingen vår som åpen, noe som nevnt tidligere er gjort med vilje fra vår side, dette fikk de da forklart. Det er viktig å påpeke at ettersom informantene hadde lest vårt forprosjekt var de klar over at vi undersøkte digitale endringsprosesser. Likevel har vi og informantene underveis i intervjuet kun benyttet ordet endring eller endringsprosess. Dette betyr at i drøfting og presentasjon av funn benyttes ikke ordet digital endring, kun endring.

Vi møtte informantene med et smil, og ved å håndhilse og introdusere oss med navn før vi gikk over til å kort fortelle om hensikten med intervjuet og signering av samtykkeskjema. I en intervjusituasjon er de første minuttene svært avgjørende, dette er basert på at informantene ønsker

å gjøre seg opp en mening av intervjuer før de åpner seg opp og begynner å fortelle om det aktuelle temaet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160).

Ved å innhente samtykke fra informantene om lydopptak fikk vi muligheten til å være til stede underveis i intervjuet fremfor å ta hyppige notater. I tillegg førte det til at det ble enklere for oss å stille oppfølgingsspørsmål, samt følge med på informantenes kroppsspråk underveis som kan gi nyttig informasjon. Videre ga det oss muligheten til å vise overfor informantene at vi lyttet og var interessert i de svarene de hadde, noe som kan føre til at informantene åpner seg ytterligere om temaet.

Deretter gikk vi i gang med selve intervjuet. Som tidligere nevnt benyttet vi oss av en semistrukturert intervjuguide. Denne metoden fører til at oppfølgingsspørsmål blir viktig, og det kreves dermed at intervjueren har god kunnskap om temaet som undersøkes samt evner å stille gode oppfølgingsspørsmål kun der det er nødvendig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170). Her hadde vi fordelen av å ha brukt god tid på forprosjektet. Dermed hadde vi god kunnskap om vårt tema, dette gjorde det enklere å vite hvor det var viktig med oppfølgingsspørsmål og hvor det ikke nødvendigvis var det. Vi hadde fordelen av å være to stykker som deltok på intervjuet og dette gjorde at vi hadde bedre mulighet til å plukke opp punkter vi ønsket å få utdypet av informanten.

Etter intervjuet gikk vi i gang med analyse av data, som vi vil gjennomgå i neste underkapittel.

3.4 Dataanalyse

I dette underkapittelet kommer vi til å beskrive vår fremgangsmåte i analyseringen av innsamlet data. Vi vil først beskrive hvordan transkriberingen foregikk før vi går over på hvordan vi har analysert dataene.

3.4.1 Transkribering

Vi gjennomførte syv intervjuer på omtrentlig 20-30 minutter hver. Før vi gikk i gang med transkriberingen ble vi enige om visse kriterier for transkriberingen. Dette gjorde vi ettersom vi kom til å transkribere 3(4) intervjuer hver og ønsket å sørge for at transkriberingen ble gjort så likt som mulig, disse kriteriene finner du i vedlegg 4. Etter transkriberingen ble de skrevet om til mer

lettleselig tekst og sendt tilbake til informanten for gjennomlesing. Dette gjorde vi for å gi de mulighet til å trekke tilbake informasjon, utdype eller legge til mer informasjon dersom de ønsket dette i henhold til samtykkeskjemaet. Etter at informantene hadde gitt oss tilbakemelding la vi til eventuelle endringer i det transkriberte intervjuet. Vi gikk deretter i gang med selve analysen av intervjuene.

3.4.2 Koding

Det finnes flere digitale analyseverktøy, som for eksempel NVivo, en kan benytte når en skal gjennomføre analyse av innsamlet data. Vi har valgt å ikke benytte oss av noen ettersom vi anså det som enklere og mer hensiktsmessig å gjøre det manuelt. Dette er fordi vi ikke opplever at vi har god nok kjennskap til slike verktøy og ønsket ikke å bruke lang tid på å lære oss et program.

Yin (2018, s. 175) nevner fem teknikker for analyse, hvorav ingen av de må anses å være enkle å benytte og de krever alle øvelse for å kunne bli benyttet på en god måte. Vi har valgt å benytte oss av Yin (2018, s. 175) sin første teknikk, mønstermatching, oversatt fra “pattern matching”.

Mønstermatching betyr at en forsøker å finne mening og sammenheng i dataene en har samlet inn (Johannessen et al., 2010, s. 208). Vi har nærmere valgt å benytte oss av mønstermatching for prosesser og utfall. Dette er en teknikk hvor det å fokusere på prosessene og utfallene for å avgjøre “hvordan” og “hvorfor” noe passer i et mønster. I vårt tilfelle vil dette være hvordan informantenes forklaringer på hvordan og hvorfor ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser er av betydning.

Vi startet prosessen for koding ved å først bli enige om hvordan vi så for oss å utføre analysearbeidet. Vi kom da frem til at vi hver for oss skulle lese igjennom de transkriberte intervjuene og undersøke hvilke emner som ble tatt opp hyppigst, og deretter lage koder basert på disse. Dette er i henhold til hva Savin-Baden og Major (2013, s. 421) nevner som vanlig å gjøre når en går i gang med undersøkelse av data, hvor en finner likheter og ting som skiller seg ut og deretter tildeler disse koder som beskriver hva de betyr. Vi produserte en ordskey, vist i figur 5, med ord som var hyppig nevnt av alle informantene. Basert på disse kom vi frem til følgende koder; motstand, kommunikasjon, involvering og digitale endringsprosesser.



Figur 5: Ordsdy koder

Dette gjøres for å enklere kunne sammenligne dataene og gjennomgå de (Savin-Baden & Major, 2013, s. 422). Vi tildelte så disse kodene hver sin farge før vi igjen hver for oss leste gjennom intervjuene og fargekodet etter kategoriene. Prosessen med å fargekode utsagn å sette i kategorier kan bli en viktig del av analysen (Savin-Baden & Major, 2013, s. 426). Deretter plasserte vi disse kodene inn i de respektive temaene, ledelsesinvolvering, digitalisering og endringsprosesser. Ettersom enkelte av intervjuobjektens uttalelser går på flere av disse temaene vil en derfor kunne se at samme uttalelse er plassert under flere temaer. Vi endte da opp med tre dokumenter, ett per forskningsspørsmål, som inneholdt relevante utsagn fra hver informant.

Ved at vi begge har kodet intervjuene hver for oss minimerer vi etter vår mening risikoen for å gå glipp av essensiell informasjon, samt at vi gir oss selv muligheten til å se hvor vi er enige. Der vi er enig anser vi uttalelsene til intervjuobjektet som viktig og at de i god stand bidrar til å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål.

Vi brukte totalt to uker på denne prosessen, fordi vi ønsket å gi oss selv god tid til å gjennomføre kodingen for å sørge for at vi ikke ble slitne og begynte å gjøre feil. Dette fordi denne fasen av forskningsprosessen anses av oss å være en svært kritisk del av avhandlingen. Etter endt koding konkluderte vi med at det ikke var nødvendig å ha et eget forskningsspørsmål for digitale endringsprosesser da alle informantene snakker direkte om dette innenfor de andre variablene.

3.4.3 Analyse av datamaterialet

Etter gjennomføring av koding begynte vi med å analysere datamaterialet. Vi gjorde dette ved å opprette ett dokument per informant som tok opp hvert sitt forskningsspørsmål. For å gjøre denne prosessen og disse dokumentene så enkle å forstå som mulig benyttet vi oss av tabellen vist under. Vi har delt analyseprosessen inn i to runder og vil gjennomgå de hver for seg.

Analyse runde 1

Vi gjennomgikk hver for oss hvert dokument med fargekoding og kopierte inn de utsagnene vi anså som relevante til å besvare det gitte forskningsspørsmål inn i tabell 1. For å enklere kunne se hva utsagnet handlet om benyttet vi oss av nøkkelord som for eksempel motstand, involvering og ledelse. Etter at vi hadde fullført denne prosessen for alle intervjuene for hvert forskningsspørsmål gikk vi gjennom alle igjen for å se hvilke informanter som var enig med hverandre. Vi skrev deretter dette inn i kolonnen “Likheter med informant #” til det rette utsagnet.

Tabell 1: Analysetabell

Nøkkelord	Utsagn	Likheter med informant #

Analyse runde 2

Når vi hadde fullført den første runden med analyse gikk vi over til runde to. I denne runden gikk vi hver for oss igjennom dokumentene med tabellen vist over en gang til, hvor vi markerte tekst vi anså som gode og som vi ønsket å benytte som direkte sitater videre i fet skrift. Vi markerte i rød hvilken informant vi så likhet med, samt hvilken tekst i den informantens utsagn vi anså som gode for å underbygge den første informantens utsagn, dette vises i tabell 2. Vi la til en ny kolonne som vi kalte for “litteratur” der vi skrev inn hvilken type litteratur vi tenkte kunne benyttes for å underbygge eller motbevise informantenes utsagn. På denne måten fikk vi et innblikk i hvilken litteratur vi faktisk hadde bruk for. Denne prosessen ga oss muligheten til å fjerne litteratur vi allerede hadde skrevet, samt legge til der vi eventuelt manglet. Årsaken til at vi kunne gjøre det på denne måten er at vi i løpet av vår utdanning har tilegnet oss kunnskap om vårt tema. I tillegg til at vi gjennom forprosjektet og utvikling av litteratur kapittelet har kommet over mye litteratur som vi ikke har benyttet, men som likevel kan være relevant.

Under ser du et utdrag av hvordan vi har gjennomført analysearbeidet. Dette utdraget er tatt fra dokumentet for forskningsspørsmålet om motstand. Vi vil her kun gjennomgå et eksempel på hvordan dette er gjort, ettersom prosessen er lik for alle underspørsmål, informanter og utsagn.

Tabell 2: Analysearbeid

Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?				
	Fargekode:		Rosa	
	Nøkkelord	Utsagn	Likheter med informant #	Litteratur
Informant 1	Motstand Involvering	Hvis man klarer å avdekke det, jo mer fremtidige prosesser, og ikke minst forankring av dette arbeidet. Og da er det viktig at alle brukerne trekkes med.	Informant 2 & 3 (spm.1) Informant 5 (spm.4)	Involvering
Informant 2	Involvering Ledelse	Det er jo helt nødvendig at de gjør det (<i>involverer</i>). Og det har helt opplagt betydning for hvordan du gjør det.	Informant 1 (spm.1,4,7) Informant 3 (spm.1) Informant 5 & 7 (spm.4)	Involvering
Informant 3	Involvering	Skape god involvering, skape god forståelse og forankring for endringen som skal komme, og ikke minst opplæringen.	Informant 6 (spm.6)	Involvering Motstand Kommunikasjon skanaler
Informant 5	Involvering	Hvis du ikke tenker på brukeren i sentrum når du utvikler løsninger, og ikke involverer sluttbrukeren så kan du ende opp med en digital løsning som er i tall 10% raskere, men så kan det hende du ikke har testet det på sluttbrukeren og du ender opp med et system de ender opp med å ikke bruke.	Informant 1 (spm.1,4,5) Informant 2 & 3 (spm.1) Informant 7 (spm.4)	Involvering Motstand

Vi ser av tabell 2 at alle informantene snakker om involvering av de berørte som endringen vil omfatte. De uttaler seg om dette på ulik måte, men selv om de forklarer dette ulikt så tolker vi meningen til alle disse informantene til å være like. Som vi ser har disse utsagnene blitt brukt for å besvare forskningsspørsmålet om motstand. Disse utsagnene vil også benyttes under besvarelse til forskningsspørsmålet om involvering. Når det kommer til presentasjonen av funn og drøftingen av disse, vil vi fremme utsagn fra en informant for deretter å informere om hvilke informanter som er enig eller uenig. Når vi gjennomfører analysen så kan du som leser være sikker på at fremgangsmåten vår er som beskrevet her.

Som tidligere nevnt ønsket vi å gjennomføre en ny runde med intervjuer etter å ha spisset inn problemstillingen basert på første runde med intervjuer. Dette ble ikke mulig å gjennomføre grunnet Covid-19. Likevel så anser vi ikke dette som noe problem, ettersom informantene våre trakk frem de samme tingene som viktig for vårt tema og vi kan dermed bruke denne informasjonen til å besvare vår problemstilling. Det hadde likevel vært ønskelig å gjennomføre en ny runde med intervjuer for å bekrefte informasjonen som kom frem i intervjuene.

3.5 Studiens kvalitet

Vi vil nå evaluere den forskningsmetoden vi benyttet oss av. Det finnes mengder med metoder for å sikre kvalitet i kvalitative studier. Vi vil ikke gjennomgå alle her, kun de vi anser som relevante for vår avhandling. I empirisk samfunnsforskning er det fire tester som gjerne benyttes for å undersøke kvaliteten til studien, begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet, og reliabilitet (Yin, 2018, s. 42).

3.5.1 Validitet

Validitet handler ifølge Savin-Baden og Major (2013, s. 473) om “Ensuring that the experiment is designed effectively to measure the subject variables”. Begrepet validitet kommer fra kvantitativ forskning, i dag benyttes “trustworthiness” som krever at forskeren må ta avgjørelser angående hva kvalitet er og hvordan de kan sikre den (Savin-Baden & Major, 2013, s. 15). Forskeren kan ifølge Thagaard (2009, s. 202) styrke validitet ved å gjennomgå analyseprosessen med et kritisk blikk, eventuelt kan en benytte seg av djevelens advokat gjennom en kollega eller en annen relevant

person. En metode for å styrke de konklusjonene en kommer til er ved å fremme andre mulige tolkninger og vise hvorfor disse ikke er av relevans (Thagaard, 2009, s. 202).

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt forskningen undersøker det den hevder å undersøke, og i hvilken grad den faktisk beskriver virkeligheten (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008, s. 1466).

Begrepsvaliditet er i casestudier vanskelig å sikre, ettersom forskere har en tendens til å støtte seg på sine subjektive vurderinger og benytte disse til å samle inn data (Yin, 2018, s. 43). Forskeren må sørge for å dekke to faktorer for å styrke begrepsvaliditeten, velge de spesifikke endringene som skal studeres, og vise at de valgte målingene til disse endringene faktisk gjenspeiler de endringene som har blitt valgt (Yin, 1994, s. 34). Videre kommer det frem at for å styrke begrepsvaliditeten så kan forskeren benytte seg av to fremgangsmåter, bruke flere, ulike beviskjeder, og la informanter gjennomgå casestudien (Yin, 2018, s. 43).

Vi har undersøkt temaet ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser, ved hjelp av tre forskningsspørsmål. Vi har intervjuet informanter med god kjennskap til dette temaet gjennom arbeidserfaring, enten som leder eller ansatt. For oss betyr dette at vi har sikret i stor grad at vi forsker på det vi hadde som intensjon å forske på. Ved at vi har stilt åpne spørsmål og fått tilsvarende svar av mange informanter av hva som er viktig kan en si at disse faktorene til stor grad kan ses i sammenheng med temaet. Likevel må de trekkes frem at vi ikke har gjennomført flere runder med intervjuer eller samlet inn data om temaet vårt på annen måte, noe som kan bidra til å svekke begrepsvaliditeten. Som tidligere nevnt valgte vi å ikke benytte oss av både kvalitativ og kvantitativ innsamlingsmetode basert på avhandlingens begrensninger. Det hadde likevel vært, som nevnt, fordelaktig å gjennomføre flere runder med intervjuer som vi i utgangspunktet planla. Hvorfor dette ikke ble gjort vil vi komme tilbake til senere i dette kapitlet. Gjennom analyse av data ga vi informantene muligheten til å lese igjennom de transkriberte intervjuene. Dette styrker ifølge oss begrepsvaliditeten ettersom vi da kan være sikre på at informantene står inne for sine utsagn, og at de har lagt til endringer der det var ønskelig. Dette kan være både positivt og negativt, men i vårt tilfelle har ikke informantene fjernet informasjon, kun lagt til og presisert ytterligere.

Vi anser derfor begrepsvaliditeten som styrket, selv om vi ikke har gjennomført flere ulike datainnsamlinger ved bruk av ulik metode. Dette fordi vi oppfatter våre svar som gode, relevante, spesifikke og korrekte. For å styrke begrepsvaliditeten ytterligere kunne vi fått informantene til å

lese gjennom avhandlingen en gang til før levering for å sikre at vi ikke har tolket utsagnene deres feil senere i analyseprosessen. Likevel har vi tatt hensyn til at de ikke kom til å få den muligheten ved at vi har gjennomført analyseprosessen hver for oss og på denne måten sikret at vi er enige i informantenes utsagn før vi har benyttet de i drøfting.

Intern validitet

Intern validitet handler om årsakssammenhengen mellom variabler og resultater, og det er viktig at forskeren kan vise til denne sammenhengen med en logisk begrunnelse som er overbevisende nok til at en kan forsvare de konklusjonene en gjør (Gibbert et al., 2008, s. 1466). Yin (2018, s. 45) presiserer at intern validitet hovedsakelig er en bekymring når en gjennomfører en forklarende studie. Noe vi gjør ved å forsøke å forklare betydningen til ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser. Det presiseres at dersom en forsker konkluderer med at det er en årsakssammenheng mellom to variabler uten å vurdere om det kan være en tredje påvirkning betyr at forskeren ikke har vurdert en trussel til den interne validiteten (Yin, 2018, s. 45).

I vårt tilfelle har vi forsøkt å minimere denne muligheten ved at vi har benyttet oss av de variablene informantene selv oppgir som påvirkninger til vårt tema. Likevel, som det vil komme frem i videre forskning, er det flere variabler som kan ha en påvirkning. Vi anser likevel ikke dette som en trussel til den interne validiteten, men heller at det kan være interessant å se på disse ulike variablene ved en senere studie. Videre kommer det frem av Yin (2018, s. 45) at en forsker bør stille seg og vurdere en del spørsmål for å håndtere den interne validiteten. Hvorvidt de slutningene en trekker er riktige, og om alle andre forklaringer og muligheter har blitt vurdert for å nevne to (Yin, 2018, s. 45). I vårt tilfelle kan vi ikke med 100% sikkerhet konkludere med at de slutningene vi gjør er riktige, men dette skyldes blant annet at vi kun har forsket på en virksomhet i en bransje, og derfor ikke kan vite om disse slutningene kan gjelde andre. Likevel har vi gjennom gode oppfølgingsspørsmål og spørsmål som søkte å bekrefte vår oppfattelse kommet til den konklusjonen om at våre resultater er riktige innenfor denne virksomheten.

Yin (2018, s. 43) fremmer flere taktikker en kan bruke for å styrke den interne validiteten. Blant annet mønstermatching (Yin, 2018, s. 43), som er den metoden vi har benyttet oss av i analyseringen. Dette bidrar til å styrke den interne validiteten, gjennom å se etter mønstre i innsamlet data. Samtidig som vi ser mønstre i hva vi forutså i forkant av gjennomføring av intervju

og resultatene intervjuene ga. Dette får oss til å tenke at mønstrene oppgitt av informantene og forutsett av oss i høy grad er relevante for vårt tema.

Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene av forskningen kan generaliseres til å gjelde andre områder enn kun akkurat denne studien (Yin, 2018, s. 45). En skiller mellom statistisk og analytisk generalisering, hvor analytisk generalisering handler om å generalisere fra empiriske observasjoner (Yin, 2018, s. 45). I vårt tilfelle har vi ikke testet våre funn og konklusjoner flere ganger, og det vil derfor være svak generaliserbarhet. Dersom vi, eller noen andre, gjennomfører samme studie igjen i en annen bransje eller virksomhet, vil det kunne styrke den eksterne validiteten og muliggjøre generalisering. Likevel anser vi våre resultater som overførbare til andre virksomheter, dette fordi resultatene er generelle og derfor vil kunne overføres med få eller noen tilpasninger og likevel være gjeldende.

Datainnsamling i kvalitativ forskning fortsetter frem til det punktet der en oppnår «data saturation», dette skjer når en forsker ikke lenger innhenter ny informasjon (Savin-Baden & Major, 2013, s. 317). I vårt tilfelle så kan vi ikke være sikre på at vi har nådd dette punktet, samtidig så har vi inntrykk av at vi ville kunne fortsatt i lang tid og fremdeles innhente ny informasjon. Savin-Baden og Major (2013, s. 316) påpeker at det ikke er noe fasitsvar til hva som er rett antall informanter. Vi anså derfor syv informanter som tilstrekkelig i første omgang.

En årsak til at vi ikke gjennomførte flere runder med intervju kommer av Covid-19. Da vi var ferdige med å transkribere intervjuene og hadde kommet frem til forskningsspørsmål var det ikke lenger praktisk mulig å gjennomføre intervjuer personlig. Vi konkluderte da med at vi hadde nok og god nok informasjon fra intervjuene til å basere forskningen vår på disse. Det hadde vært en mulighet å gjennomføre intervjuer over telefon, men vi ønsket ikke å kontakte virksomheter som potensielt kunne ha permittert sine ansatte da vi anså dette som feil i en tid hvor alle er klar over hvilke tiltak som er innført. Det kan tenkes at ved å gjennomføre en ny runde med intervjuer ville vi fått bedre og fler svar, og derav økt den eksterne validiteten.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt studien kan gjennomføres på nytt ved å benytte den samme fremgangsmåten og komme til samme konklusjon (Denzin & Lincoln, sitert i Gibbert et al., 2008, s. 1468). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 276) handler reliabilitet om resultatene av en forskningsprosess er troverdige og om de kan reproduseres av andre ved senere anledninger.

Ifølge Gibbert et al. (2008, s. 1468) er det viktig med gjennomsiktighet og muligheten til å gjenskape studien. Når det kommer til gjennomsiktighet er det viktig å tydeliggjøre hvordan en har gjennomført studien og nøye dokumentere de prosesser og valg som er tatt (Gibbert et al., 2008, s. 1468). Larsen (2017, s. 94-95) påpeker at forskere oppfatter, tolker og noterer seg ulike ting, samt at en påvirkes ulikt av en situasjon eller et intervjuobjekt. Det kan tenkes at intervjuobjektet påvirkes av samme ovennevnte årsaker, og at ved bytte av sted eller forsker så vil intervjuobjektet gi andre svar (Larsen, 2017, s. 95). Dette betyr at i kvalitative undersøkelser så vil reliabilitet handle om metoden for datainnsamling og hvordan disse dataene presenteres (Larsen, sitert i Grønmo, 2016, s. 249). Når det kommer til muligheten til å gjenskape studien er det nødvendig å kunne vise til hva en har gjort (Yin, 1994, s. 36). Dette gjøres ved å vise til dokumenter som beskriver og viser fremgangsmåten slik at det er mulig å gå tilbake til dette når andre ønsker å gjennomføre samme studie (Yin, 1994, s. 36).

Johannessen et al. (2010, s. 229) nevner at det vil være vanskelig for en annen forsker å gjennomføre en annen sin undersøkelse på samme måte. Vi har forsøkt i så stor grad vi kan i metodekapittelet å beskrive detaljert hvordan vi har gjennomført studien, dette for å gi leser mulighet til å gjøre seg opp en mening om hvordan studien er gjennomført. Dette for at andre skal ha muligheten til å gjenskape studien med samme metode og få identiske svar. Likevel så vil vi i henhold til samtykkeskjemaet slette dokumentene. Disse vil derfor ikke være mulig å fremvise ved senere anledninger. Det kan hindre muligheten til å sammenlikne og gjennomføre undersøkelsen på nytt.

3.6 Etikk

I dette underkapittelet vil vi redegjøre for de etiske spørsmål vi har tatt hensyn til i denne studien. Etikk handler om forholdet mellom mennesker, om hvorvidt handlingene en gjennomfører er riktige eller ikke, og at det oppstår etiske problemstillinger når forskningen berører mennesker i

forbindelse ved forskning (Johannessen et al., 2010, s. 89). Etikk kan defineres på flere ulike måter. En helt grunnleggende definisjon handler om at etikk er “correctness” av en bestemt atferd (Savin-Baden & Major, 2013, s. 319). Når det kommer til forskning så definerer Bogdan og Biklen (sitert i Savin-Baden & Major, 2013, s. 319) som “principles of right and wrong that a particular group accepts”. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 97) så er hele prosessen med intervju preget av etiske problemstillinger og noe en må ta hensyn til hele veien. Ettersom vi har forsket på en virksomhet og gjennomført individuelle intervjuer har vi stått overfor flere etiske problemstillinger og vurderinger.

Vi har gjennom vår forskning forholdt oss til “Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora”, heretter forkortet NESH. NESH (2016, s. 5) sier at “Formålet med de forskningsetiske retningslinjene er å gi forskere og forskersamfunnet kunnskap om anerkjente forskningsetiske normer. Retningslinjene er rådgivende og veiledende, og de skal bidra til å utvikle forskningsetisk skjønn og refleksjon, avklare etiske dilemmaer og fremme god vitenskapelig praksis”. Vi benyttet oss av disse i vår forskning for å kunne ta gode avgjørelser når vi stod ovenfor etiske problemstillinger. Alle studier som behandler personopplysninger skal meldes til personvernombudet for forskning (NESH, 2016, s. 8). Vi har basert på dette valgt å melde inn vår forskning til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Denne prosessen er tidligere forklart.

Vi møtte på en del problemer i prosessen med å melde inn forskningen til NSD. Blant annet sendte vi inn meldeskjemaet noe sent, og ettersom NSD brukte noe lenger tid enn det vi var opplyst om var vi nødt til å gjennomføre intervjuene i forkant. Videre møtte vi motstand fra NSD, ettersom kravet til søknaden ble endret underveis. Samtykkeskjemaet vi sendte ut til informantene var ikke lenger i henhold til NSDs retningslinjer, noe vi ikke fikk informasjon om før en god stund etter at intervjuene var gjennomført. De nye retningslinjene for samtykkeskjemaet ble hos NSD oppdatert i Mars 2020. For å få godkjenningen måtte vi endre samtykkeskjema etter en egen mal som NSD utstedte på sin hjemmeside. Samtykkeskjemaet inneholder fortsatt alle detaljer fra det første skjemaet, men vi måtte legge til noen punkter som følge av malen som vi måtte følge. Derfor ble søknaden forsinket i forhold til tid, men er nå godkjent av NSD. Det kan likevel tenkes at vi burde utsatt intervjuene til godkjent meldeskjema, men dette var ikke mulig da virksomheten vi samarbeidet med hadde satt av tid og det var til dette tidspunktet de hadde muligheten til å stille til intervjuer. Som nevnt er det likevel ingen vesentlige endringer i det nye samtykkeskjemaet, og vi anser NSD sitt samtykkeskjema som bedre for informantene enn det vi hadde, og det er deres

samtykkeskjema vi har forholdt oss til i behandling av personopplysninger. Godkjenning av forskningsprosjekt av NSD ligger som vedlegg 5.

I vår forskning ble samtykkeskjemaet en viktig del i forbindelse med etiske vurderinger. Vårt samtykkeskjema, se vedlegg 3, opplyste informantene våre om at de kunne trekke tilbake samtykke og uttalelser når som helst frem til de godkjente de transkriberte dataene. Dette ble gjort fordi vi hadde høy grad av anonymisering i vår forskning. Etter at vi gikk i gang med analyse av dataene ville det ikke lenger være mulig å gjenkjenne hvilken informant som hadde uttalt hva.

Samtykkeskjemaet sørger for at informantenes rettigheter og anonymitet er ivaretatt og at de har samtykket til å delta i forskningen.

Vi transkriberte intervjuene kort tid etter gjennomførelse, og dette sørget for at vi fremdeles hadde intervjuene ferskt i minne. På denne måten husket vi fremdeles detaljer vi opplevde underveis og husket sammenhengen med notatene som ble tatt for hånd. Ved at vi gjorde dette minimerte vi risikoen for å mistolke utsagnene til informantene. Vi har sørget for at kodingen og analysen er gjennomført av oss begge, dette har sørget for at vi kun har benyttet oss av utsagn vi begge anser å være av betydning. På denne måten er vi så sikre vi kan bli på at vi har tolket korrekt og ikke tildeler utsagn betydning som ikke stemmer overens med hva informanten mente. I neste kapittel presenteres våre funn, og som vil trekke ut det vi mener er de mest relevante utsagnene tilknyttet problemstillingen samt tilhørende forskningsspørsmål.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal vi presentere de empiriske funnene vi har gjort i denne studien. Dette kapittelet skal sørge for å legge grunnlaget for drøfting og deretter gi en konklusjon for vår problemstilling. For å kunne presentere funn på en ryddig måte, delte vi som nevnt datamaterialet inn i fire ulike deler. Vi vil nå presentere funn med utgangspunkt i kommunikasjon, involvering og motstand før en oppsummering av disse. Når informantens utsagn handler om endring, er det som nevnt snakk om digitale endringer. Digitale endringer vil inkluderes i alle underkapitlene, for å binde forskningsspørsmålene med problemstillingen.

Vi kommer til å gjøre dette ved å trekke frem de utsagnene vi anser som beskrivende og forklarende ovenfor problemstillingen. Vi vil informere om hvilke informanter som eventuelt er enig med utsagnet. Vi gjør deretter rede for hva vi legger i informantenes utsagn, for så å se dette i henhold til relevant litteratur. Vi har i “3.4.3 Analyse av datamaterialet” gjort rede for hvordan vi har gjennomført analysen, der vi viser til eksempler på fremgangsmåte.

4.1 Kommunikasjon

Vårt første forskningsspørsmål omhandler kommunikasjon i endringsprosesser. Vi kommer i dette underkapittelet til å fremme informantenes utsagn angående kommunikasjon.

Kommunikasjon er å regne som viktig i endringsprosesser, og informant 3 sier at “*min erfaring er at man aldri bør undervurdere kommunikasjon og behovet for kommunikasjon. Jeg har til gode å se at man har kommunisert godt nok og for mye. Det er alltid kommunikasjon*”. Dette underbygges av flere informanter, blant annet sier informant 7 at “*jeg tror kommunikasjon er alfa og omega, også tror jeg veldig ofte så er det dårlig kommunikasjon som gjør at endringen blir vanskeligere å gjennomføre*”.

Informant 3 forteller om sin personlige oppfatning av hvordan ledergrupper ser på hva som bør kommuniseres ved å si

jeg vet ikke om det er en personlig oppfatning at man i ledergrupper tenker at det her er så opplagt at det her bør man forstå. Men det gjør det ikke. Man kan ikke ta for gitt at en

organisasjon skal forstå. Eller at brukeren skal forstå i alle settinger. Ofte så ser ikke de som mottar den løsningen det samme bilde som du gjør som leder.

Videre fortsetter informanten med å informere om at forenkling av en overordnet prosess kan føre til at det blir vanskeligere for enkeltindivider og at den daglige arbeidsoppgaven bare blir mer tidkrevende. Dette er informant 7 påpeker også at det ikke alltid er slik at ledelsen har det sammen synet på arbeidsoppgaver som de ansatte som utfører arbeidet, og at dette kan føre til misnøye og potensiell motstand til endringen. Dette kan ses i sammenheng med det informant 6 sier *“det er jo utrolig viktig at det er noen i linja, den som er ansvarlig i linja, som står frem og sier at dette er det jeg som, det er ikke prosjektet som kommer å gjør noen ting”*. Det informanten sikter til her er at det er viktig at ledelsen tar ansvar for endringen og kommuniserer den til de ansatte og peker på årsaker til at endringen gjennomføres.

For å skape forståelse og forankring for endringen mener informant 1 at *“da er det om å gjøre og begrunne godt hvorfor man gjør det. Peke på gevinster i andre enden, ..., og det å ikke glemme at vi gjør dette fordi vi skal hente ut noen gevinster”*. Dette er det flere informanter som er enige i, og det påpekes av flere informanter at det er viktig å peke på gevinster. Årsaken til dette er at å peke på gevinster er en god måte å kommunisere hvorfor en endring er nødvendig. Informant 6 påpeker blant annet at det er viktig å sørge for at interessentene blir informert til riktig tidspunkt samt at de får den kompetanseheving de trenger for å bruke endringen. For informant 3 handler god kommunikasjon om å *“koke opp gode kommunikasjonsplaner og rett og slett lage en kommunikasjonsstrategi, hvordan man skal kommunisere underveis. Skape god involvering, skape god forståelse og forankring for endringen som skal komme, og ikke minst opplæringen”*.

Informanten fortsetter med å forklare hva som kan være en del av denne kommunikasjonsstrategien. Blant annet nevnes det hvilke kommunikasjonskanaler som skal og kan benyttes til ulike formål. Samtidig påpeker informanten at det ikke finnes en mal på hvordan en skal kommunisere, men at det vil variere fra endring til endring samt at det må tilpasses bruker og virksomhet. Dette er også informant 1 inne på ved å forklare forskjellen mellom hvilke kommunikasjonskanaler de bruker til hvordan type endring. Informant 1 sier at *“Vi har informasjonsskriv som går ut. Vi har allmøte hver mandag. Og vi sender mail hvis vi trenger det, også har vi andre kjappe kanaler som slack som vi bruker for å informere og holde hverandre orientert”*. På større endringer derimot sier informanten at *“da vil vi gjøre rede for det i det allmøte”*.

Informant 1 påpeker at de benytter seg av teamlederne sine så godt de kan og trekker de med på ulike ledermøter. Samtidig som det er viktig for informanten at vi er klar over at de ikke har en veldig hierarkisk struktur. Dette for å sørge for at informasjonen kommer til alle som påvirkes av endringen, samtidig som de sørger for at det er involvering mellom de ansatte i virksomheten. Dette med at virksomheten ikke har veldig hierarkisk struktur påpekes også av informant 5 som sier at det er åpent for å *“komme opp til sjefen på prosjektet og plaga han med masse dumme spørsmål for jeg ville at han skulle engasjere seg, og han satt av tid til det”*. Informant 5 sier senere i intervjuet at

for min del så er det at hvis man skal snakke oppover i systemet for eksempel så er det at man er i komfortabel i den personen man snakker til eller den personen man får informasjon av tar den informasjonen på en pedagogisk måte, at du ikke blir rakka ned på.

Med dette mener informanten at det er viktig at en kan stole og er trygge på hverandre innad i en virksomhet uavhengig av hierarkisk posisjon. Likevel så er det etter informant 2 sin erfaring slik at det er veldig forskjellig hvordan ledelsen kommuniserer endringer. Informant 3 mener at *“det er egentlig opp til typen organisasjon, type endring man skal gjennomføre og ikke minst den kommunikasjonsplanen man legger”* for hvordan kommunikasjon håndteres av ledelsen. Informant 6 og 7 er også enige at hvordan endringer kommuniseres vil variere og at det er avhengig av flere faktorer.

4.2 Involvering

Involvering av ledelsen var en av variablene informantene trakk frem i digitale endringsprosesser. Vi kommer i dette underkapittelet til å presentere de relevante funnene koblet til involvering.

Involvering av ledelsen i digitale endringsprosesser er ifølge informant 1, 2, 5 og 6 helt avgjørende. Informant 2 fortsetter med å si at *“det har helt opplagt betydning for hvordan du gjør det”*, men presiserer at det ikke finnes noen oppskrift på hvordan denne involveringen skal foregå. Informant 5 gir et eksempel for hvordan en kan se om en leder engasjerer seg og er involvert i endringsprosessen. Dette gjør informanten ved å si følgende

... hvis en leder får nyss om at det er en råttten fisk, nummer en han er nok engasjert i prosjektet til å skjønne at det var en råttten fisk i utgangspunktet. Hadde han ikke vært engasjert så hadde det vært masse råttten fisk uten at han hadde visst om det.

Informanten sier videre at ledere som ikke oppdager råttten fisk kun er en “prosjektskriver”, ikke en leder. Med dette menes det at engasjerte ledere fører til engasjerte medarbeidere som bidrar til endringsprosessen. Informant 6 er inne på det samme ved å mene at det er viktig at lederen er med på å drive frem endringen, at de støtter den og sørger for at den blir gjort. Informanten mener at lederen ikke kan flytte ansvaret over på andre og forvente at endringen blir vellykket, dette uavhengig av om gevinsten synliggjøres raskt eller etter flere år. Likevel oppgir informant 2 at ikke alle ledere “*har tid og anledning til å involvere seg i alle mulige detaljspørsmål og skal for så vidt ikke gjøre det heller*”.

Det er ikke bare ledelsen som må involveres, men også noen ansatte ifølge informant 1. Det informanten mener her er at ledelsen må ta eierskap, men at de må involvere de ansatte og brukerne for at endringen skal bli vellykket. Samtidig påpeker informanten at selv om ansatte og brukere involveres og får sagt sin mening, så betyr ikke det automatisk at ledelsen må høre på dem. Ledere kan komme til en annen beslutning. Det viktige er altså at de ansatte opplever å bli involvert og hørt. Dette er informant 5 enig i, men påpeker at det er viktig å involvere brukerne for å få en løsning som blir benyttet, hvis ikke

... kan du ende opp med en digital løsning som er i tall, som du har regna deg frem til selv eller uten å involvere sluttbrukeren, så skal det her i utgangspunktet være 10% raskere, men så kan det hende at du ikke har testa det i felten, du har ikke testa det på sluttbrukeren og du ender opp med et system de ender opp med å ikke bruke.

Da vil ikke endringen være vellykket, involvering og mulighet for å ytre meninger er essensielt for suksess i endringsprosesser. Samtidig mener informant 5 at ansatte “*må ta den plassen de trenger noen ganger, også er den plassen ledig hvis man gjør det på en måte*”. Informanten fortsetter med å forklare at det vil bli opp til leder hvor mye en skal høre på det de sier.

På spørsmål om informantene ønsket at noe skulle vært annerledes svarer informant 1 “*Ja, og da er det alltid mer involvering og forankring. Det slår aldri feil. Hvis du ikke har gjort nok arbeid med involvering og forankring, så er det stor sjanse for at du ikke lykkes*”. Mangel på involvering som

informanten fremmer her kan ses i sammenheng med det informant 7 sier om å være *“selektiv på informasjon”*. Det informanten mener med dette er at ofte så kan ledelsen holde informasjon skjult for interessentene, og dette kan føre til motstand. Dette mener informanten kan unngås dersom de berørte blir involvert og får tilstrekkelig informasjon underveis. Videre sier informant 7 at ledelsen ofte kan være redde for å være åpne om hva endringen faktisk innebærer før endringen er innført. Ofte kan de har lett for å selge inn endringen som noe positivt og *“kult”*, men så viser det seg i ettertid at endringen ikke var så enkel som en trodde og at det dukker opp resultater av endringen en kanskje ikke var klar over at kom til å skje. Informant 1 mener også at en ikke kan si at det er involvering dersom de involverte ikke får lufte meningene sine, og ved å ikke ha åpne kanaler for informasjon vil ikke endringene lykkes.

Det er noe uenighet blant informantene om når involvering skal forekomme. Informant 1 mener at det er viktig å involvere de berørte tidlig i prosessen, slik at en kan få input og skape forankring. Informant 3 mener på sin side at det generelt er nødvendig å skape god involvering, og at dette vil resultere i forståelse og forankring for endringen. Mens informant 6 mener at interessentene må bli informert og involvert på riktig tidspunkt, dette for at de skal få *“den kompetansehevingen de trenger eller den holdningsendringen de trenger”*. Informant 7 sitt svar gir en forståelse for hvorfor informantene kanskje er uenige i tidspunkt for involvering. Denne informanten mener at *“jeg tror det varierer veldig”* da vi i intervjuet var inne på tidspunkt for involvering.

Det kan også være forskjeller mellom ulike ledere når det kommer til endringsprosesser. Informant 2 mener at *“noen ledere er selvfølgelig veldig engasjert og har kompetanse ikke minst. Også er det andre som vil ha lettere for å overlate dette til andre”*. Likevel så ser vi av informant 2 sitt svar at det er viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel for å innføre endringen. Dersom leder ikke er engasjert, er det ifølge informant 5 mest sannsynlig at ikke de ansatte vil være det heller. Dette fordi de ikke ser meningen med det og de vil da gjøre kun det som minimum kreves. Det er leder sitt ansvar å gi retning for virksomheten og se hvilke endringer som bør gjøres for at de skal utvikle seg videre, og det er da viktig at de ansatte involveres ifølge informant 4. Dette er etter informant 4 sin mening viktig fordi det er de ansatte som har kontakt med interessentene og vet hvilke endringer som kan være nødvendige. Informant 7 mener at ledelsens involvering samt hvor engasjert de er, hovedsakelig vil variere ut ifra virksomhetens størrelse, og om det er en privat eller offentlig virksomhet. Ledelsens involvering og engasjement kan også ses i sammenheng med det informant 1 sier om bruk av teamledere. I enkelte situasjoner vil ikke leder har mulighet til å være engasjert og involvert, bruken av teamledere vil da i større grad bli nødvendig.

4.3 Motstand

Som nevnt i litteraturgjennomgangen møter endringer ofte motstand, og det er derfor relevant å ta opp dette. Vi undersøker dette ved å stille spørsmålet *“Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?”*.

Motstand mot endring bør tas på alvor, og informant 3 bekrefter dette ved å forklare at en ikke kan innføre et system en har laget, og at dette er en av de største feilene en kan gjøre. Informant 3 sier videre at *“Så man må ikke undervurdere på en måte motstanden man kan få av organisasjonen, hos brukere, hos forskjellige interessenter når man skal innføre et nytt system”* Informanten mener her at en ikke bare må forvente at et nytt system er enkelt å innføre og at dette er en av de største feilene en kan gjøre. Informant 1 er enig i dette og utdyper at en endringsprosess kan være *“vondt og vanskelig å få til ...”*, videre forklarer informanten at det er *“Fordi du får all motstanden og all transaksjonskostnaden det er i å gjøre endringen”*. Informanten forklarer at en av årsakene til motstand er fordi *“... folk har alltid motforestillinger”*. Det er en utgangsposisjon en har til endring ifølge informanten. Informant 3 går videre på å ramse opp hvilke metoder og handlinger som er viktig for å minimere denne motstanden, blant annet kommunikasjonsplaner, skape involvering, forståelse og gi nødvendig opplæring. Informant 2 sier at det er viktig med en endringsstrategi, samt vilje for endring for at endringen skal bli vellykket. Dette er informant 1 inne på ved å forklare at en endringsprosess som endrer hvordan en skal jobbe får konsekvenser for medarbeiderne, og derfor er det nødvendig å ha *“følere ute, prøve å finne ut hva som er det som vil smerte mest, og hva kan vi gjøre for å kanskje gi tilstrekkelig informasjon da”*. Dette støttes av informant 3 som sier at det er viktig å ta tilbakemeldinger *“innover seg, og forsøke å utforme et budskap som treffer alle forskjellige typer organisasjoner slik at man ikke får grupperinger, eller som skaper motstand”*. Det har seg ifølge informant 4 slik at det ikke alltid er så enkelt som en blir lovet når det kommer til digitale endringsprosesser og av den grunn så blir medarbeidere skeptiske, og beskytter seg selv fra skuffelser. Disse uttalelsene styrkes videre av informant 5 som sier at

Også skjønner jo ikke folk hvordan de skal bruke ting heller og med nytt system så er det sånn der «nei dette gidder jeg ikke», folk blir sånn, de setter seg på bakbena med en gang da hvis det er for vanskelig.

Selv om det er slik at en forstår behovet for motstand, hevder informant 6 at det likevel kan oppstå og det da blir viktig at lederen innfører tiltak for å møte og overkomme denne motstanden. Det er også ifølge informant 5 viktig å huske på at dersom en kun digitaliserer for å digitalisere uten å forstå og høre på de krav og meninger brukerne har vil en møte motstand ettersom forståelsen ikke er til stede.

Motstand kan ifølge informant 7 hindres i senere endringsprosesser ved at en lærer av tidligere feil, og oftere enn ikke så kommer slik motstand ved at en ikke informerer godt nok fra begynnelsen av. Informanten mener derfor at det er viktig å lære av disse feilene og ved å informere fremfor å tilbakeholde informasjon vil det bli enklere å få medarbeidere med på laget. Dette er i tillegg informant 1 inne på ved å si at

Det er viktig at folk er involvert og får uttalt seg om den endringen som vi står ovenfor. Skal du innføre en ny løsning med endrede prosesser, skal du lykkes med det, så er du nødt til å ha de brukerne om bord. Og de må bli hørt.

Det informant 1 beskriver her er en mulighet ledelsen mister ved å tilbakeholde informasjon, og ifølge informant 2 er det altså helt nødvendig at de som blir påvirket blir involvert. Informant 1 går videre til å påpeke at dersom de involverte ikke får lov til å lufte sine meninger og sine tanker om endringen så kan det ikke kalles ordentlig involvering og en vil da heller ikke lykkes med endringsprosessen. Lederen må være engasjert når endringer skal gjøres, ifølge informant 5 som tar opp metaforen om råttene fisk. Hen sier at “*Altså har du en tønne med en råttene fisk så blir resten råttene og da*”. Informant 5 forklarer at å engasjere seg i endringen blir vanskelig, en mister motivasjonen til å gjøre en god jobb, fordi de som skal ta i bruk endringen, ikke engasjerer seg, og da er det fristende å kun gjøre det minimale uten å gjøre en ekstra innsats.

Informant 6 mener at “*kommunikasjon er en helt sentral del av en sånn type omstillingsprosess*” og sier videre at det er viktig å berolige ved å kommunisere godt med de som blir påvirket. En årsak til at dette kan ses i sammenheng med informant 4 sitt utsagn om at ansatte kan bli kritiske til slike endringer og dermed skape motstand ettersom de får en følelse av at deres jobb står i fare for å bli

overflødig. I disse situasjonene mener informant 2 at *“det som ofte karakteriserer suksessfulle virksomheter er at de har en endringsstrategi og vilje til endring”*. Dette har kommet frem i form av kommunikasjonsplaner. Informant 6 beskriver en slik situasjon som bidro til å skape forståelse og forankring for en digital endring ved å sørge for at de involverte fikk opplæring gjennom kurs i hvordan de skulle arbeide videre med de nye verktøyene. På denne måten skapte de forståelse hos brukerne og dermed var det flere som arbeidet for at denne endringen skulle bli en suksess. Det er tydelig av informantens utsagn at kommunikasjon er viktig for å unngå motstand. Informant 7 sier at

... Jeg tror det er mange ganger at man kunne vært tydeligere i kommunikasjonen, jeg tror ofte at lederne har vært for redde og kanskje si hva det egentlig innebærer også har man ikke liksom tatt den saken før liksom resultatet er ferdig da, så kommer det kanskje en misnøye da for de som blir omfattet av endringen ikke har vært klar over hva som egentlig skulle skje også hele bilde, ofte er det lett å liksom selge inn vi skal jobbe mer effektivt, vi skal få nye kule måter å gjøre ting på, også glemmer man kanskje litt at det er et, altså på den reisen her da så kan det faktisk hende da at det er ting som man ikke har vært klar over skulle skje.

Det vil ifølge informant 3 være viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel i slike endringsprosesser, noe informant 6 også er enig i. Videre mener informant 7 at de som blir påvirket av en endring *“føler at det kanskje sitter folk høyt oppe i etasjene som ikke helt skjønner hvordan de gjør det de som faktisk gjør det altså hver dag også er det liksom den saken vil alltid ha to sider da”*. Ved å se disse utsagnene i sammenheng ser en at slike tanker og følelser kan hindres ved at ledelsen går foran som et godt eksempel. En annen årsak til motstand er en av digitaliseringens konsekvenser, at teknologi tar over jobber som nå opereres av mennesker. I forhold til dette så sier informant 4 at *“Så folk er veldig kritisk i den sammenheng så jeg kunne tenke meg at det er motstand i visse prosesser fordi jeg føler at min jobb er borte”*. Det informantene mener her er at en er oppmerksom på at jobben deres potensielt kan bli overflødig, og at en i verste fall kan miste jobben sin som følge av dette.

4.4 Oppsummering

Vi har i oppsummeringen trukket frem hovedfunn i empirien. Disse hovedfunn skal spesielt vektlegges når forskningsspørsmålene og problemstillingen skal drøftes.

En skal ikke undervurdere behovet for kommunikasjon med tanke på at organisasjoner og personer er forskjellige. Vi har lært av våre informanter at kommunikasjon under endringsprosesser er helt sentralt og avgjørende for en vellykket omstilling. Kommunikasjon er nødvendig i endringsvedtak som skal løses av et prosjekt, og det er viktig å ta hensyn til at prosjektet befinner seg utenfor linjeledelsen, og virksomhetens formelle struktur. For å løse dette, er det nødvendig at ledelsen involverer seg i endringen, for å kunne gi prosjektgruppen de nødvendige midlene. Fra et digitalt perspektiv, så er det brukerne som skal benytte seg av endringen, og det er derfor viktig å opprette kommunikasjonskanaler. For leder, så er kommunikasjon viktig for å sette sammen riktig team for oppgaven.

En må ta ordentlig eierskap til endringer og digitalisering. Involvering er helt avgjørende for at endringsprosesser skal lykkes. En annen måte å si det på er at lederen skal fungere som en driver for endring, som for eksempel ved å støtte, dette er nødvendig for gevinstrealiseringen.

Ledelsesinvolvering er viktig for å samle de ansatte, og sørge for at endringsprosessen gjøres så effektivt som mulig. Dette gjøres ved å samle synspunkter fra de involverte på hva som fungerer og ikke fungerer. Ledelsen er avhengig av hjelpen fra sine ansatte for å lykkes med endring. Ledelsen, så vel som berørte medarbeidere og sluttbrukere må involveres i en endringsprosess. Det trekkes frem at det er to ting som det som det bør være mer av, det er involvering og forankring. Vi har lært at tidspunktet for involvering av ansatte har noe å si, men det at det er noe uenighet på når det skal forekomme, og dette er det leder som sørger for. Det er en balanse på hvor mye ledelsen skal involvere seg, og det kommer blant annet an på endringens størrelse og leders kompetanse.

En må ikke undervurdere motstand en kan få av de involverte under en endringsprosess, fordi et nytt system ikke er enkelt å innføre. Motstand kan komme i form av motforestillinger, og man bør forvente det vil komme. For å minimere motstand som motforestillinger lager en kommunikasjonsplaner, skaper involvering og forståelse i tillegg til å gi nødvendig opplæring. Så vel som medarbeidere, så må brukere lyttes til i løpet av endringsprosesser. Årsaken til dette er at endringen skal være brukervennlig. Hvis ikke, så er det ikke sikkert endringen blir brukt, og da er ressurser gått tapt. For å minimere motstand så kan en utforme kommunikasjonsplaner, skape involvering for å spre forståelse og for å gi nødvendig opplæring. Andre grep kan være å gi tilstrekkelig informasjon, og at leder tar tilbakemeldinger innover seg, i tillegg til å ha følere ute

som skal plukke opp signaler under endringsprosessen. Et annet viktig punkt er å lære av feil ved å informere fremfor å holde tilbake informasjon, og på den måten få medarbeiderne med på laget. Sammen med litteratur, benytter vi funnene som grunnlag for diskusjon tilknyttet problemstillingen og forskningsspørsmålene i neste kapittel.

5 Drøfting

Vi vil i dette kapitlet analysere og diskutere våre empiriske funn opp mot det som er presentert i litteraturgjennomgangen. Dette kapitlet er delt opp i fem underkapitler, ett for hvert forskningsspørsmål og ett for problemstillingen, før vi deretter skal gå videre til å konkludere i henhold til problemstillingen.

5.1 Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjon en digital endringsprosess?

Kommunikasjon omhandler all menneskelig atferd (Grennes, 1999, s. 12). Kommunikasjon kan enkelt deles opp i verbal og ikke-verbal kommunikasjon (Simoès & Esposito, 2014, s. 325). Hvilket vi også ser informantene trekke frem gjennom sine forklaringer og eksempler om kommunikasjon i digitale endringsprosesser.

Flere informanter har gjennom intervjuene fremmet hvor viktig kommunikasjon er i en endringsprosess. Det nevnes av informant 7 at kommunikasjon er alfa og omega samt at det aldri kan bli for mye kommunikasjon. Dette er i henhold til det Armenakis et al. (1993, s. 699) sier om at kommunikasjon er essensielt for en vellykket endringsprosess. Simoes og Esposito (2014, s. 325) på sin side påpeker at selv om kommunikasjon er et verktøy en kan benytte i endringsprosesser, så vil det ikke nødvendigvis føre til at endringen blir vellykket. Dette fører oss inn på hva informantene sier om kommunikasjon i ulike situasjoner.

Ifølge informantene er det slik at kommunikasjon vil variere. For informant 3 er det slik at kommunikasjon vil variere ut ifra type endring samt hvilken virksomhet og mottaker endringen skal kommuniseres til. Kongsvik (2006) påpeker at kommunikasjon vil bli viktigere dess større endringen er. Videre forklarer Kongsvik (2006) at kommunikasjonen kan tilpasses endringen og ulike kommunikasjonskanaler kan benyttes. Dette er i henhold til at Argyris (1994, s. 77) sier at kommunikasjon kan brukes som et strategisk virkemiddel, som kan benyttes for å integrere ulike perspektiver og analyser slik at endringsprosessen kan effektiviseres. Det trekkes frem av flere informanter at for å lykkes med kommunikasjon i endringsprosesser er det hensiktsmessig å lage gode kommunikasjonsplaner. Disse kommunikasjonsplanene mener de bør inneholde en plan for

hvordan en skal kommunisere underveis, slik at en får forankring og forståelse for endringen. De går videre inn på å forklare om de ulike kommunikasjonskanalene de benytter til ulike situasjoner. Når det kommer til mindre endringer og beskjeder benytter informantene e-post og andre raske kommunikasjonskanaler samt at de har allmøte hver mandag. Ved større endringer vil de informere om det i allmøter samt sende ut en tekst om endringen med relevant informasjon.

Dette ser vi i henhold til litteraturen til Hillard (2011, s. 17), både i forhold til kommunikasjonskanaler, men også gode formidlere. Hillard (2011, s. 17) trekker frem “Keep it simple” metoden, som vi mener virksomheten benytter til enkle beskjeder som må gis. Vi ser at informantene og Hillard (2011, s. 17) at flere av de samme kommunikasjonskanalene nevnes. Informantene benytter ulike kommunikasjonskanaler til ulike formål, dette anser vi som klokt i forhold til Hillard (2011, s. 17) for å sørge for at beskjeder tolkes i henhold til det som var hensikten og budskapet blir forstått korrekt.

For å skape forståelse og forankring for endringen, er det som nevnt viktig for informantene at en har gode kommunikasjonsplaner. Dette mener informant 1 også kan gjøres ved å peke på gevinster i andre enden. Det er i tillegg avgjørende for at de ansatte skal få den kompetansehevingen og holdningsendringen de behøver for å kunne tilpasse seg samt for å ha mulighet til å ta i bruk endringen. Entusiasme og forankring for endringen er ifølge Caldwell (1993, s. 135) et resultat av god kommunikasjon. Det kommer frem av datainnsamlingen at det er essensielt at ledelsen tar ansvar for endringen og informerer de ansatte om hvorfor den er nødvendig. Likevel kommer det frem av informant 3 at vedkommende har en oppfatning av at ledere ofte har en tanke om at noe er så opplagt at det ikke er nødvendig å informere om.

Videre tolker vi det også som at informantene mener kommunikasjon er viktig for å skape forståelse og forankring til endringen, dette ser vi i sammenheng med “What’s in it for me?” metoden (Hillard, 2011, s. 17). Det er derimot ikke slik at leder har samme oppfatning av en endring som det de ansatte har ifølge informant 3. Dette kan komme av det informant 7 påpeker om at det ikke alltid er slik at ledelsen har det samme synet på arbeidsoppgaver som det de ansatte har. Dette kan, ifølge informanten, føre til en misnøye, og deretter motstand til endring. Ifølge Argyris (1994, s. 77) krever det en innsatsvilje å kommunisere, men at denne kommunikasjonen er nødvendig for å minimere endringsmotstanden. Vi ser av informantenes svar at de innad i virksomheten ikke opplever forskjellen mellom ansatte og ledere som noe hinder for vellykket endring. Dette kan komme av det informant 1 sier om at de ikke har en veldig hierarkisk struktur. At virksomhetens

struktur ikke er veldig hierarkisk kan være positivt i forhold til kommunikasjonen, det kan åpne opp for å enklere finne gode kommunikatorer som kan kommunisere endringer effektivt til de ansatte, og dermed få utnyttet den viktigste ressursen i virksomheten (Hillard, 2011, s. 18).

Selv om virksomheten ikke har en veldig hierarkisk struktur, så påpeker informant 1 at de benytter teamlederne sine når endringer skal kommuniseres. Dette gjør de for å sørge for at informasjonen kommer ut til alle endringen vil angå. Wooldridge og Floyd (1990, s. 231) sier at i de tilfeller endringen har et strategisk mål vil det være helt nødvendig å benytte mellomledelsen for å kunne vurdere og sørge for at alle ansatte oppfatter endringen likt. Virksomheten vi har samarbeidet med bruker begrepet teamleder for mellomleder. Ukil og Akkas (2017, s. 37) på sin side presiserer at det er avgjørende at mellomledelsen og toppledelsen har et nært forhold. Dette kommer frem av informant 5 når han sier at det er viktig at en føler seg komfortabel og trygg på den en skal gi tilbakemeldinger til samt at denne personen tar informasjonen på en pedagogisk måte. I tillegg mener informanten at det er viktig at en når som helst kan gå til lederen sin å stille spørsmål og be om involvering der det er nødvendig. Det kommer frem av informantene at det er viktig med en involvert og engasjert leder som kommuniserer endringen på en god måte. Det er nødvendig å kunne kommunisere godt, spesielt vanskelige beskjeder, dersom en skal knytte bånd til de ansatte i virksomheten, det vil da være viktig å være ærlig og ekte, slik at en oppnår kredibilitet (Hillard, 2011, s. 18).

Det vi ser av som viktigst informantenes utsagn er at de alle mener at det er viktig med gode kommunikasjonsplaner samt at kommunikasjonen vil variere ut ifra endring, virksomhet og mottaker.

5.2 Er det viktig at ledelsen involverer seg for at endringsprosessen skal være en suksess?

Involvering av ledelsen er ifølge Wong (2013, s. 724) komplekst og vanskelig å måle, men kan påvirke virksomheten positivt. Blant annet kan ledelsesinvolvering styrke virksomhetens innovasjonsevne (Wong, 2013, s. 724), samt styrke læringen og utviklingen (Gibb, 2003, s. 290).

Det har av datainnsamlingen kommet frem at involvering er helt avgjørende. Samtidig som det ikke finnes noen oppskrift på hvordan en leder bør involvere seg. Dette tyder på at involvering, som

kommunikasjon, vil variere etter endring, dens størrelse samt virksomheten. Chua et al. (2019, s. 8) mener at store og omfattende endringer er avhengig av ledelsesinvolvering. Dette er fordi det er ledelsen som legger rammeverket for endringen, og sørger for at de involverte får den innsikten i endringen de behøver (Chua et al., 2019, s. 9). Informant 2 påpeker også at ikke alle ledere kan involvere seg, og at det heller ikke er meningen at de skal det. At ledere ikke involverer seg kan føre til at endringen blir mislykket ifølge Chua et al. (2019, s. 8). Videre kommer det frem av intervjuene at det er viktig med engasjerte ledere for at de ansatte skal bli engasjert og bidra til å drive endringen frem. Spesielt viktig er det at lederne engasjerer de ansatte i opptappingsfasen i Lewin (Jacobsen, 2018, s. 179) sin modell for endring. Likevel er det ledelsen sitt ansvar å drive endringen frem, men dette bør gjøres gjennom å være engasjert og vise retning. Det kommer frem av Ingelgård og Norrgren (2001, s. 98) at dersom ledelsen ikke gir klarsignal til endringen, altså viser engasjement og retning, så vil ikke de ansatte få en positiv holdning til endringen. Dette kan føre til at endringen ikke tas godt imot, eller ikke blir tatt i bruk av de ansatte.

Informant 5 påpeker nettopp dette ved å si at dersom en ikke involverer brukerne, så vil en komme frem til en løsning som i teorien skal være bedre, men som ikke fungerer optimalt i praksis. Da vil heller ikke brukerne ta endringen i bruk, og endringsprosessen vil bli mislykket. Dette kan ses i sammenheng med det Chua et al. (2019, s. 10) sier om at når endringen kommer til avdelinger som ikke nødvendigvis er IT-relaterte, så vil ikke endringen bli tatt godt imot. Dette kan ses i sammenheng ettersom det spesielt i digitale endringsprosesser vil være viktig at endringen tas i bruk. Det vil da være nødvendig at ledelsen sørger for å involvere brukerne, samt fremme gevinstrealiseringen som vil komme av endringen. Spesielt viktig er det for ledere å være klar over at endring ikke alltid oppfattes like hensiktsmessig av de som ikke er direkte involvert, men likevel kan være av viktighet for de som blir påvirket av endringen (Hernes, 2014, s. 157). Det vil altså være nødvendig at ledelsen tar hensyn til at ikke alle i virksomheten nødvendigvis vil se positivt på endringen ettersom den ikke påvirker de direkte. Dette betyr ikke at de ikke må informeres om hvorfor endringen vil være hensiktsmessig.

Av intervjuene kommer det frem at det er sentralt at ansatte blir involvert, og at de får ytre sine meninger og bekymringer. Qi og Wang (2016, s. 2) hevder at det er bevist at involvering av ansatte fører til økte prestasjoner. I tillegg mener Wood et al. (2012, s. 422) at involvering av ansatte er en av de mest brukte metodene for å påvirke virksomheten sine prestasjoner og trivselen innad i virksomheten. Både informantene og Egerdal (2019, s. 102) er enige i at involvering av ansatte i endringsprosesser er viktig. Likevel er det slik at det å strebe etter å gjennomføre endringer konstant

vil kunne ha motsatt effekt og virke negativt over lengre tid (Ingelgård & Norrgren, 2001, s. 98). I strategi O, hvor det er vanlig med bottom-up ledelse, er det viktig med involvering og deltakelse (Beer & Nohria, 2000, s. 136). Ledelsen ønsker at de ansatte skal bidra og være tilknyttet virksomheten og dermed endringen (Beer & Nohria, 2000, s. 136). Dette betyr ikke at ledelsens rolle i endringsprosesser forsvinner, men ønske er at de ansatte skal være engasjerte og bidra (Jacobsen, 2018, s. 164). At det i denne strategien legges vekt på involvering av ansatte kan føre til at endringer blir akseptert i større grad (Jacobsen, 2018, s. 165). Dette betyr at litteraturen og empirien i stor grad er enige om involvering av ansatte er av viktighet for at endringsprosesser skal bli vellykkede.

Det er ledelsen som setter kravene til endringen og som sørger for at den blir gjennomført (Chua et al., 2019, s. 9). Det er derimot fremdeles en oppfatning av informantene at det aldri kan være nok involvering og forankring for og i en endringsprosess. Informant 7 oppgir at det ofte kan være slik at ledelsen holder informasjon om endringen tilbake, noe som kan føre til endringsmotstand fra de ansatte. Dette betyr altså at selv om det er ledelsen som styrer endringen, så er de helt avhengige av å involvere de ansatte dersom de ønsker å minimere motstanden. Vi ser likevel at informantene er uenige om når involvering av ansatte og informasjon skal forekomme. Enkelte mener at dette må skje tidlig, mens andre mener det handler om involvering og informasjon til rett tid.

Det kommer frem av informantene under variabelen involvering at bruk av teamledere er hensiktsmessig. Det kommer frem at det ofte er de ansatte som har nær kontakt med de ulike interessentene. Ettersom det er teamlederne som har kontakt med de ansatte i de ulike avdelingene vil det være viktig at teamlederne lytter til sine ansatte. Av Ukil og Akkas (2017, s. 35) kommer det frem at det er en sammenheng mellom involveringen av mellomledelsen og effektive, suksessfulle endringer. Videre kommer det frem at mangel på involvering av toppledelsen vil kunne føre til ineffektive endringer, og de strategiske målene vil ikke bli nådd (Ukil & Akkas, 2017, s. 36). Toppledelsen må følge opp sine mellomledere (Ukil & Akkas, 2017, s. 37), og mellomlederne må følge opp sine ansatte for at endringer skal bli suksessfulle. Vi ser at involvering er viktig i alle hierarkiske posisjoner i en virksomhet. Det virker til at god involvering i alle posisjoner vil føre til vellykkede endringer. For at dette skal være mulig virker det som at ledelsen må gå foran som gode eksempler og gi retning til virksomheten.

Generelt ut ifra informantenes utsagn anser vi det som at virksomheten følger Kotter sin åttetrinnsmodell (Kotter, 2012, s. 23). Dette fordi informantene tydelig fremmer at det er viktig at det

skapes forståelse for endringen og dens nødvendighet. Det kommer frem at det er viktig at det legges planer for gjennomføring av endringen, og at de ansatte blir engasjerte til endringen i henhold til modellens trinn to og tre (Kotter, 2012, s. 23). Videre kommer det frem at det er nødvendig at ledelsen kommuniserer til de ansatte hva som er hensikten med endringen og hva den vil bidra med. Før det deretter må sørges for at de ansatte ønsker å bidra til endringen, at de ønsker å handle og benytte det endringen medfører. Det kommer frem av intervjuene at det er viktig å vise til gevinster, selv når de kanskje ikke blir synlige før flere år senere. Deretter må endringen, ifølge Kotter sin modell (2012, s. 23) styrkes og det må føre til flere endringer, men ikke for mange da det kan føre til negative holdninger til endring fra de ansatte. Helt avsluttende er det av modellen viktig at det forekommer en endring i kulturen, samt at de ansatte får kompetanseheving og holdningsendring ved behov (Kotter, 2012, s. 23).

5.3 Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?

Endring møtes ofte med motstand (Herold et al., 2007, s. 944), men ikke all motstand er negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 396) refererer til flere tiltak mot motstand som kan benyttes for å redusere endringsmotstand. Vi kommer til å benytte oss av disse for å undersøke informantenes utsagn.

Gjennom datainnsamlingen har det kommet frem informasjon om at det er viktig med forståelse og forankring for at endringer skal lykkes og for å redusere endringsmotstand. Informantene oppgir at det er avgjørende at en skaper oppslutning til endringen og at en får de involverte med på laget. Hultman (1979, s. 114) trekker frem at det er viktig å skape forankring for endringen gjennom å overbevise de ansatte om at endringen vil føre til en forbedret situasjon. Rafferty og Restubog (2010, s. 1312) presiserer at det er viktig å gå ut med informasjon om endringen og hvorfor den er nødvendig. Mens Oreg og Sverdlik (2011, s. 340) trekker frem tiltak som at endringsagentene er til stede og skaper tillit for å få de ansatte til å godta endringen. Gjennom prosessen ved å samle inn og analysere data er dette noe vi har oppdaget at alle informantene anser som viktig. De oppgir akkurat disse årsakene for å minimere motstand og usikkerhet i endringsprosesser. Dette får oss til å tolke informantenes utsagn i sammenheng med litteraturen til at både ansatte og ledere er informert om hvordan en kan håndtere motstand. Dette uten at vi sitter med et inntrykk av at de har noen teoretisk

kunnskap om hva som er lønnsomt. At de sitter på slik informasjon tolker vi som at virksomheten er godt rustet til å gjennomføre digitale endringer uten at endringsmotstanden blir stor.

Det nevnes årsaker til at motstand oppstår, mangel på informasjon og dårlig involvering er de som nevnes hyppigst av informantene. Ford et al. (2008, s. 369) underbygger dette ved at de oppgir at når endring oppstår er det en god mulighet for endringsagentene til å tilegne seg ny kunnskap. Denne nye kunnskapen kan brukes til å forbedre senere endringsprosesser. Manglende involvering og kommunikasjon kan føre til usikkerhet blant ansatte. Et tiltak for å minimere motstand er ifølge Rafferty og Restubog (2010, s. 1312) å involvere de ansatte og kommunisere hvorfor endringen er nødvendig. På denne måten kan en redusere usikkerheten, samt muligheten for misforståelser, og dette vil kunne føre til oppslutning til endringen. Likevel så ser vi at informantene oppgir at det er fordelaktig å minimere og unngå motstand. Waddell og Sohal (1998, s. 545) oppgir ikke dette som ønskelig ettersom en da kan gå glipp av informasjon. Det må likevel sies at de ikke mener motstand skal unngås som en helhet, men de fremmer kommunikasjon og involvering som faktorer for å minimere motstand i en endringsprosess. Vi anser ikke av informantenes utsagn at de ser på motstand som noe positivt, men de oppgir at kritikk er greit. Dette tolker vi som at informantene anser en viss grad av motstand som greit uten at de er klar over det basert på at de mener åpne kanaler og konstruktiv kritikk er viktig.

Intervjuene fortalte oss at det er viktig at en lærer av sine feil og forbedrer de årsakene som skapte motstand eller sørget for at endringen ikke lykkes til neste gang en endringsprosess skal gjennomføres. Det ble trukket frem i intervjuene at det er nødvendig at virksomheter har en endringsstrategi dersom de ønsker å lykkes med endringen. Motstand kan som nevnt føre til at endringsagentene får ny kunnskap om hvordan de kan gjennomføre endringsprosesser bedre ved senere anledninger (Ford et al., 2008, s. 369). Ifølge Waddell og Sohal (1998, s. 545) kan motstand bidra til at en ser områder ved en endring som ikke er ideell og at det derfor er viktig å ikke eliminere motstand i det den oppstår. En kan i tillegg se dette i sammenheng med strategi O. Denne strategien handler om utvikling, at en tilpasser seg og lærer underveis (Jacobsen, 2018, s. 160). Strategi O handler om å involvere de ansatte, og den psykologiske kontrakten mellom ansatt og virksomhet stiller sterkt (Beer & Nohria, s. 134). Denne endringsstrategien ønsker at virksomheten skal være en lærende organisasjon og dette oppnås ved å rette fokus mot de ansatte (Jacobsen, 2018, s. 161). Som vi ser av de ansattes svar så er det sentralt at en lærer av sine feil slik at en kan forbedre til neste gang. For at dette skal være mulig er det viktig at de ansatte har god kontakt med ledelsen i virksomheten. Denne kontakten er ikke til stede i strategi E, som fokuserer på å

gjennomføre endringer ved å kun fokusere på hva som er best for virksomheten (Beer & Nohria, 2000, s. 134). Kombinasjonen av svarene til informantene får oss til å tolke deres svar som at de anser strategi O som den best egnede endringsstrategien for å minimere motstand og for å lykkes med endringen i enhver endringsprosess. Det er å se en sammenheng mellom endringsstrategiene E og O, og radikale og inkrementelle endringer.

Datainnsamlingen avslørte at kommunikasjon anses som en viktig del av en endringsprosess. Informantene mener at motstand kan oppstå dersom de som blir påvirket av endringen opplever usikkerhet og ikke blir beroliget ved kommunikasjon. Denne usikkerheten ser vi også igjen i at informantene forteller om en følelse av at deres jobb kan forsvinne og at en derfor motsetter seg endringer. Det kommer også frem av datainnsamlingen at en aldri må undervurdere kommunikasjon, og informant 3 har fremdeles til gode å se at det har blitt kommunisert for mye. Som tidligere nevnt er det viktig med kommunikasjon for en vellykket endring (Armenakis et al., 1993, s. 699). Videre mener Argyris (1994, s. 77) at kommunikasjon er nødvendig for å minimere risikoen for motstand og at kommunikasjon er å anse som et verktøy som kan benyttes for å effektivisere endringsprosesser. Simoes og Esposito (2014, s. 325) er inne på at for å oppnå god kommunikasjon bør en forsøke å skape en syklus der kommunikasjonen baserer seg på læring av andre, på denne måten vil kommunikasjon bli en nødvendighet. Armenakis et al. (1993, s. 700) peker på kommunikasjon som et nødvendig element i en endringsprosess slik at en kan være forberedt på endringer til enhver tid og for å minimere risikoen for usikkerhet hos de involverte.

Gjennom forskning presentert i Waddell og Sohal (1998, s. 546) kommer det frem at deltakende ledelse er hyppig brukt i endringsprosesser, men de oppfatter ikke hvordan denne ledelsesformen blir gjennomført i praksis som deltakende ledelse, ettersom det ofte kun er enveiskommunikasjon. Vi ser av dette at informantene og forskerne mener at de samme faktorene er sentrale for å minimere motstand i endringsprosesser. Det at informant 3 nevner at han fremdeles ikke har sett at det har blitt kommunisert for mye, kan tyde på at virksomheten fremdeles har en vei å gå når det kommer til å gjøre kommunikasjon til en syklus internt i virksomheten, som fremmer læring. Samtidig så informerer informantene om at usikkerhet kan forekomme, men dette er ikke noe de antyder å ha opplevd selv. Dermed kan en anta at virksomheten kommuniserer på en god måte ved å berolige sine ansatte i endringsprosessen.

Våre funn trekker også frem opplæring, kompetanseheving og holdningsendring i digitale endringsprosesser og at dette er nødvendig for en suksessfull endring. Hultman (1979, s. 115)

mener at det er viktig at mennesker føler seg kompetente, og at dette er noe ledelsen kan utnytte i endringsprosesser. Det at endringsprosessen kan føre til at de ansatte får muligheten til å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse kan bidra til at de ansatte enklere viser sin støtte til endringen (Hultman, 1979, s. 115).

5.4 Digitale endringsprosesser og ledelsesinvolvering

Gjennom datainnsamlingen har flere interessante synspunkter blitt trukket frem av informantene. Informantenes utsagn ser vi i sammenheng med Kotter (2012, s. 22) sin åttetrinnsmodell for endring. Vi kommer derfor til å vurdere problemstillingen vår opp mot denne, samt Lewin sin trestegsmodell for endring (Jacobsen, 2018, s. 180). I tillegg kommer vi til å se den opp mot litteratur om digitalisering og digital transformasjon. Åttetrinnsmodellen for endring er delt inn i to deler (Kotter, 2012, s. 24). De fire første stegene omhandler opptiningsfasen (Kotter, 2012, s. 24), også omtalt av Lewin i hans trestegsmodell (Jacobsen, 2018, s. 180). Steg fem til syv handler om gjennomføringen og nye metoder å operere på (Kotter, 2012, s. 24). I det siste steget skal endringene forankres (Kotter, 2012, s. 24).

Opptiningsfasen i Lewin sin trestegsmodell (Jacobsen, 2018, s. 179) handler om å klargjøre for endring og legge en plan for hvordan overgangen til endringen skal gjennomføres. I denne fasen må lederne skape engasjerte ansatte og synliggjøre behovet for endringen (Jacobsen, 2018, s. 180). Dette er flere informanter inne på ved å si at det er viktig med engasjerte ansatte og ha en plan for hvordan endringen skal gjennomføres. I modellen til Kotter (2012, s. 23) handler de fire første stegene om å etablere en følelse av press for at endringen må gjennomføres, det må opprettes en midlertidig gruppe som skal gjennomføre endringen, det må utvikles en strategi og en visjon, og denne visjonen må kommuniseres ut til de ansatte. Informant 6 er inne på dette, men med en noe annen vinkling, vedkommende sier at det er viktig at ledelsen står frem som ansvarlige og støttende til endringen, ikke at det kun er prosjektet som gjennomfører. Informantene fremmer alle viktigheten av kommunikasjon, spesielt når det kommer til å skape engasjerte medarbeidere som ønsker å bidra til endringen. Det trekkes av informant 2 frem at det er nødvendig med en endringsstrategi for å få en suksessfull endring. Dette er steg tre i Kotter (2012, s. 23) sin åttetrinnsmodell. Vi ser altså at informantene er inne på tre av stegene i modellen. Ingen av informantene sier noe om modellens første steg, men dette kan være fordi vi ikke har forsket på hvordan digitale endringsprosesser gjennomføres, kun ledelsens involvering.

Videre i modellen til Kotter (2012, s. 23) trekkes det frem at det er viktig å gi de ansatte myndighet til å handle i en bred forstand, produsere gevinster underveis, og styrke disse gevinstene og gjennomføre flere endringer. Informantene trekker frem at det er viktig at de ansatte blir hørt og involvert, dette fordi de ofte sitter på kunnskap og innsikt ledelsen ikke har. Denne involveringen av ansatte kan ifølge informantene og litteraturen føre til at det er større sannsynlighet for at endringen blir vellykket. Informant 1 oppgir at det er viktig å peke på gevinster for å skape forståelse og forankring for endringen, dette for at de involverte skal se hvorfor det er nødvendig å gjennomføre endringen. Dette selv om gevinstrealiseringen ikke blir synlig før flere år senere ifølge informant 6. At gevinstrealiseringen ikke synliggjøres før om flere år vil gjøre det avgjørende å synliggjøre og styrke den, dette fordi det er viktig for de ansatte å se hensikten med endringen. Som nevnt i strategi O som omhandler en sirkulær prosess for endring, så vil endringer føre til flere endringer. Dette er det ingen informanter som trekker frem, men de prater om å lære av sine feil. Vi anser derfor at de mener at det er viktig å fortsette å gjennomføre endringer og fremme gevinster kontinuerlig.

Det siste steget i åttetrinnsmodellen handler om å forankre de nye tilnærmingene og gjøre de til en del av virksomhetens kultur (Kotter, 2012, s. 23). Informantene nevner ikke kultur direkte i intervjuene. Likevel nevner informant 6 det er viktig at de ansatte får den kompetanse- og holdningsendringen de behøver for å kunne ta endringen i bruk. Dette sett sammen med at informantene opplyser om viktigheten av å lære av feil gjort i tidligere endringsprosesser tyder på at de anser kulturelle endringer som nødvendig.

Som nevnt i strategi O er det vanlig med bottom-up ledelse, dette kan ses i sammenheng med transformasjonsledelse, da begge omhandler involvering av ansatte. Transformasjonsledelse fokuserer i stor grad på evnen til å inspirere, motivere og skape eierskap til endringen blant de ansatte (Hetland & Sandal, 2003, s. 148). Det er ifølge Egerdal (2019, s. 65) viktig at lederne har digital kompetanse, dette for at de skal kunne sørge for at de har rett kompetanse i virksomheten, samt at de vet hvordan denne kan utvikles videre. Ved at informantene sier at de ikke har en veldig hierarkisk struktur tolker vi i den retning at det i stor grad benyttes bottom-up ledelse, transformasjonsledelse eller en annen form for myk ledelse innad i virksomheten. Involvering, kommunikasjon og forankring for endring stiller sterkt i virksomheten, og det virker til å være en felles formening om at dette er viktig for at endringsprosesser skal lykkes.

I likhet med radikale endringer, er strategi E preget av omstruktureringer som kan føre til høy nedbemanning (Beer & Nohria, 2000, s. 134). Dette trekker informant 4 frem som en årsak til motstand. Radikale endringer berører ifølge Plowman et al. (2007, s. 516) de ansattes myndighet, noe som gjenspeiles i strategi E hvor ledere setter endringsmål uten å involvere de ansatte (Beer & Nohria, 2000, s. 136). Derimot så kan strategi O sammenliknes både med radikale og inkrementelle endringer. Tore Hansen (2019) beskriver inkrementelle endringer som består av små endringer i virksomheten, og små endringer over tid kan beskrives som radikale (Plowman et al., 2007, s. 516). Det kom frem av informant 1 at de ved større endringer ville kommunisert dette i allmøte, mens mindre endringer blir informert gjennom enklere kommunikasjonskanaler. Dette kan tyde på at involvering av ledelsen må tilpasses hvilken type endring virksomheten står overfor. Informantene har gjennom flere eksempler som er taushetsbelagt vist at de har stått overfor både radikale og inkrementelle endringer. Dette er med på å styrke vår antakelse om at virksomheten benytter strategi O i sine endringsprosesser.

Det trekkes frem av Egerdal (2019, s. 616) digital ledelse på mange måter kan sies å være endringsledelse. Dette fordi vi er i en tid hvor digitaliseringen er i stadig utvikling, og det kreves endringer for å kunne tilpasse seg markedet og konkurransen (Egerdal, 2019, s. 617).. Digital transformasjon handler om å gjøre noe på en annerledes måte, men det utnyttes kunnskap som allerede er tilgjengelig for å endre kulturen og strategien (Savić, 2019, s. 38). Informantenes svar forteller oss at det er viktig at ledelsen ser behov for endring, ingen av informantene snakker direkte om digitale endringer. Det er likevel slik at informantene gjennom intervjuet har pratet om digitale endringer. Som tidligere nevnt informerte vi i forkant at det var slike endringer vi forsket på, men for enkelthetens skyld brukte vi og informantene kun ordet endring. For virksomheten virker det til å være viktig å gjennomføre endringer slik at de kan utvikle seg, forenkle og forbedre virksomheten.

5.5 Oppsummering

Som et resultat av vår forskning, vil vi forsøke å besvare problemstillingen

Hvilken betydning har ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser?

Vi begynte med å besvare våre forskningsspørsmål, hvor det første spørsmålet er *Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjon en digital endringsprosess?* Implikasjonene fra ledelseskommunikasjon er mange, og en digital endringsprosess blir påvirket av ledelsens evne til å ansette riktig person til rett jobb, hvilket krever en viss grad av kompetanse. Årsaken til dette er at endringer som brukere skal dra nytte av, er teknisk utført i så høy grad at det er få mennesker som kan forandre på løsningen eller produktet i etterkant. I likhet med en ikke-digital endringsprosess, så blir den påvirket av ledelsens evne til å samle ulike grupper og personer til å arbeide mot et felles mål. I tillegg blir digitale endringsprosesser påvirket av ledelsens evne til å legge et fundament for åpne kommunikasjonskanaler, som må være åpne nok for å utveksle informasjon.

Videre skal vi besvare vårt neste forskningsspørsmål som sier *Hvor mye bør ledelsen involvere seg i digitale endringsprosesser?* Først og fremst så bør ledelsen involvere seg på alle nivåer i en virksomhet for at endringer skal lykkes. Dette gjelder både for mellomledelsen og for toppledelsen. Ledelsen bør involvere seg i høy nok grad til å sørge for at informasjon er oppklart og videreført til de berørte av endringen, dette for å avdekke feil og mangler som ikke kommer like tydelig frem. Basert på hierarkiske årsaker, er toppledelsen hindret av sine arbeidsoppgaver og kan derfor ikke involvere seg like mye i en enkelt endringsprosess. I motsetning er en stor del av mellomlederens jobb å involvere seg i høy grad, ettersom de har en brobyggende effekt mellom toppledelsen og de ansatte. En mellomleder skal bruke sin posisjon for å sørge for at mål satt av toppledelsen oppnås. Dermed er involvering nødvendig uavhengig av nivå, men bør begrenses i henhold til den hierarkiske posisjonen en er i.

Vårt tredje forskningsspørsmål er *Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?* Gjennom involvering og kommunikasjon kan ledelsen minimere endringsmotstand. Det blir sagt av en informant at en har til gode å se at det har blitt kommunisert for mye. Ledelsen bør fokusere på å redusere usikkerheten og minimere muligheten for misforståelser, som er nødvendig for å skape forståelse og forankring til endringen. Ledelsen, nærmere mellomledelsen, har en ekstra rolle som endringsagenter og har som oppgave å bygge tillit og aksept til endringen. Dette har en forebyggende effekt på motstand i endringsprosesser, i tillegg til at informasjon spres på en mer effektiv måte. Andre faktorer som motvirker motstand er kompetanseheving, opplæring og holdningsendring, og er suksessfaktorer for digitale endringsprosesser.

Vi ser av intervjuene og litteraturen at endringer gjerne følger Kotter (2012, s. 23) sin åttetrinnsmodell og Lewin sin trestegsmodell (Jacobsen, 2018, s. 180) når de skal gjennomføres. Det kommer også frem at det er nødvendig med ledelse og digital kunnskap for at endringer skal bli vellykkede og for at virksomheten skal kunne få en konkurransefordel. Totalt sett gjennom datainnsamlingen er det tydelig at de sentrale variablene innenfor ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser omhandler involvering av ledere og ansatte, kommunikasjon og håndtering av endringsmotstand.

6 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi komme med våre konklusjoner og deretter komme med forslag og anbefalinger for videre forskning. Avhandlingen har hatt som formål å besvare problemstillingen *“Hvilken betydning har ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser?”* ved hjelp av våre tre forskningsspørsmål *“Hvordan påvirker ledelsens kommunikasjon en digital endringsprosess?”*, *“Er det viktig at ledelsen involverer seg for at endringsprosessen skal være en suksess?”* og *“Hvordan kan ledelsen forebygge motstand i en digital endringsprosess?”*.

Ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser betyr blant annet å optimalisere kommunikasjonen, det betyr å være forberedt på motstand og det betyr å ha fokus på sluttbrukeren. Betydningen av ledelsesinvolvering vil endre seg, og vil være forskjellig fra en endringsprosess til en annen ettersom de blir mer digitale. Betydningen av ledelsesinvolvering berører flere deler av endringsprosessen, og en leder bør fortsette å utvikle måter å involvere seg på, samt finne klare skiller på involvering i en digital og en ikke-digital endringsprosess. Mengden ledelsesinvolvering avhenger av endringens størrelse og avhenger av leders kompetanse om type arbeid. Er ikke leders kompetanse i samsvar med endringens omfang, så foreslås det at leder benytter sine kommunikasjonskanaler for å hente ansatte med rett kompetanse. Informasjon om endringens konsekvenser bør spres til alle berørte parter. Det foreslås av både litteratur og av empiri at leder ikke bør tilbakeholde informasjon, men heller benytte den som en mulighet for å styrke kommunikasjonskanalene mot de ansatte.

Forskningen vår har gitt indikasjoner til at motstand vil oppstå dersom kommunikasjon og involvering ikke står sentralt i endringsprosessen ifølge informantene. Dette sammen med informantenes utsagn om at forankring og forståelse for hvorfor en endring er nødvendig antyder at involvering av ledelse har stor betydning på hvor suksessfull en endring vil bli. Vi ser likevel at informantene mangler kunnskap om de teoretiske antakelsene rundt temaene, og vi mener derfor at ledelsen har mer å hente ved å skaffe seg relevant, teoretisk kunnskap, og vil kunne lykkes i større grad ved senere endringsprosesser.

Det som er interessant er at vi gjennom våre funn ser at det ikke utgjør stor forskjell på om det er en digital endringsprosess eller en endringsprosess generelt. Det ser vi på bakgrunn av at mange av utsagnene samsvarer med eksisterende litteratur om endringsprosesser. En forskjell vi trakk frem var at det kan være økt fokus på brukere i en digital endringsprosess. Dette kan tyde på at funnene

våre er overførbare til andre bransjer og situasjoner uavhengig av type endring. Vi mener at det er interessant og helt nødvendig å forske videre på dette temaet for å kunne avgjøre hvorvidt ledelsesinvolvering vil være av betydning i alle typer endringsprosesser, selv ved å se på flere ulike variabler enn vi har gjort i denne studien. Vi har blant annet i denne studien vist at selv om vår empiri baserer seg på erfaringer vedrørende digitale endringsprosesser, så er det sammenlignbart med Kotters åttetrinnsmodell for vellykket endring. Dette foreslår at digitale endringer deler mye likheter med vanlige endringer, men også at det er små forskjeller der, som kan tyde på at det ikke er fullt overførbart. Dette tar oss inn på neste underkapittel om videre forskning.

6.1 Videre forskning

Fenomenet ledelsesinvolvering i digitale endringsprosesser er langt ifra ferdig studert. Det er flere ting som derfor vil kunne være interessant å forske på videre. Først og fremst ville det vært interessant å gjennomføre studien i en annen kontekst, i en annen virksomhet. Vi mener at dette er en studie som vil være mulig å gjennomføre på nytt på relativt tilsvarende måte, med et par justeringer. Ved å gjennomføre den samme studien i en annen kontekst vil det kunne bli interessant å sammenligne resultatene og se hvorvidt resultatene kan være generaliserbare.

Det vil kunne være interessant å forske videre med et bredere fokus eller med fokus på andre områder. Vi anser det som interessant å se på hvordan kultur, læring og motivasjon spiller inn på dette fenomenet. For eksempel så kan en forske på hvordan involvering av ledelsen er i USA, hvor strategi E er mer vanlig. I tillegg kan en forske på om strategi O, som fremmer involvering, kan passe inn i en amerikansk virksomhet. Det vil også kunne være interessant å gå mer i dybden på kun et av temaene for å kunne skaffe en bredere forståelse for fenomenet og dens påvirkning på ulike aspekter i organisasjonsteori. I tillegg ser vi det som interessant å kunne undersøke resultatene opp mot annen organisasjonsteori innenfor de tema vi har forsket på for å se om en kan komme til en annen konklusjon enn vi har gjort her basert på litteraturen en ser det i lys av. Det vil i tillegg kunne være interessant å gjennomføre samme studie, men legge fokuset på ulike lederstiler i ulike kontekster. Blant annet har det kommet frem at en kan benytte deltakende ledelse og transformasjonsledelse, og det ville da vært interessant å se om lederstilen som benyttes i en virksomhet har en påvirkning på suksessen av en endringsprosess.

7 Referanseliste

- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(6), 18-24. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Beckmann, A., Bratland, T. & Prebensen, N. K. (2018). Medarbeiderdrevet innovasjon i en digital verden. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 21(7), 60-69. Hentet fra <https://www.magma.no/medarbeiderdrevet-innovasjon-i-en-digital-verden>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bemmels, B. & Reshef, Y. (1991). Manufacturing Employees and Technological Change. *Journal of Labor Research*, 12(3), 231-246. <https://doi.org/10.1007/BF02685461>
- Berghaus, S. & Back, A. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. *ICIS 2017 Proceedings*. 4., 1-17. Hentet fra <http://aisel.aisnet.org/icis2017/PracticeOriented/Presentations/4>
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation: From Lean Production to Acceluction*. Switzerland: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23279-9>
- Brochs-Haukedal, W. (2013). *Arbeids- og lederpsykologi* (8.utg.). Oslo: Cappelen akademisk
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J. & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Caldwell, R. (1993). Employee involvement and communication Strategies for managing change. *Strategic Change*, 2(3), 135-138. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240020304>
- Chena, M. H., Kim, W. G. & Kim, H. J. (2005). The impact of macroeconomic and non-macroeconomic forces on hotel stock returns. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 243-258. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.06.008>
- Chua, C. E. H., Yeow, A. Y. K. & Soh, C. W. L. (2019). How Do You Perpetuate IT-Enabled Change When Top Management Participation and Involvement Diminish? *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 11(4), 7-43. <https://doi.org/10.17705/1pais.11402>

- Dr. Swarnalatha, C. & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging employee engagement for competitive Advantage: HR's strategic role. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(1), 1-6. Hentet fra <https://www.longdom.org/articles/leveraging-employee-engagement-for-competitive-advantage-hrs-strategic-role.pdf>
- Egerdal, Å. (Red.). (2019). *HR boka* (2.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193235>
- Geels, F. W. & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, 36(3), 399-417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- Ghoshal, S., Piramal, G. & Bartlett, C. A. (2000). *Managing Radical Change: What Indian Companies Must Do to Become World-class*. New Delhi: Penguin Books India
- Gibb, S. (2003). Line manager involvement in learning and development: Small beer og big deal? *Employee Relations*, 25(3), 281-293. <https://doi.org/10.1108/01425450310475865>
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). Research notes and commentaries: What passes as a Rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Grennes, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner: innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Grin, J., Schot, J. & Rotmans, J. (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. New York: Routledge.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128. Hentet fra <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
- Hammarberg, K., Kirkman, M. & de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), 498-501. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
- Hammersley, M. & Traianou, A. (2012). *Ethics in qualitative research. Controversies and contexts*. London: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781473957619>
- Hansen, T. (2019, 28. Januar). Inkrementalisme. I store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/inkrementalisme>
- Hernes, T. (2014). *A Process Theory of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>

- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>
- Hillard, T. (2011). Using All the Tools: Communications as a “Do-It-Yourself” Project. *Benefits Magazine*, 48(1), 16-20.
- Hultman, K. E. (1979). *Preparing employees for change. The path of least resistance*. Austin, TX USA: Learning concepts
- Iden, J. (2018). *Prosessledelse. Ledelse og utvikling av prosesser* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Ingelgård, A. & Norrgren, F. (2001). Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic results. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 27(2), 93-105. [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(00\)00041-X](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(00)00041-X)
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kerr, N. L. (1998). HARKing: Hypothesizing After the Results are Known. *Personality and Social Psychology Review*, 2(3), 196–217. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_4
- Key, M. R. (2011). *The Relationship of Verbal and Nonverbal Communication*. Berlin, Boston: De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110813098>
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring: organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Digitaliseringsrundskrivet*. (Rundskriv Nr: H-5/19). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2683652/>
- Kongsvik, T. (2006, februar). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. Hentet fra <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Mass: Harvard Business Review
- Kristoffersen, M. & Friberg, F. (2015). Transformasjonsledelse og økte effektivitetskrav i Sykepleien. *Nordic Journal of Nursing Research*, 36(1), 13-19. <https://doi.org/10.1177/0107408315595163>
- Krokan, A. (2010). *Den digitale økonomien: om digitale tjenester, forretningsutvikling og*

forretningsmodeller i det digitale nettsamfunnet. Oslo: Cappelen Akademisk

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Leveraas, P. (2019, 24. april). ERP og digitalisering siden 1999: Fra digitisering til digitalisering. Hentet fra <https://www.dataforeningen.no/fra-digitisering-til-digitalisering/>

Liu, G. H. W., Wang, E. T. G. & Chua, C. E. H. (2013). Obtaining Management Support for IT Projects: A Persuasion View. *PACIS 2013 Proceeding*, 45. Hentet fra <https://aisel.aisnet.org/pacis2013/45/>

NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (4.utg.). Oktan Oslo AS. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Norris, D. F. & Reddick, C. G. (2012). Local E-Government in the United States: Transformation or Incremental Change? *Public Administration Review*, 73(1), 165-175. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02647.x>

North, K., Maier, R. & Haas, O. (2018). *Knowledge Management in Digital Change: New Findings and Practical Cases*. Sveits: Springer International Publishing AG

Oreg, S. & Sverdluk, N. (2011). Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349. <https://doi.org/10.1037/a0021100>

Orlikowski, W. J. (1993). CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development. *MIS Quarterly*, 17(3), 309-340. <https://doi.org/10.2307/249774>

Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. *Nokobit*, 26(1), 1-15.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

Peutere, L., Saloniemi, A., Aho, S., Nätti, J. & Nummi, T. (2018). High-involvement management practices, job control, and employee well-being in the public and private sectors. Evidence from Finland. *European Review of Labour and Research*, 24(4), 467–486. <https://doi.org/10.1177/1024258918807387>

- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. & Travis, D. V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of management*, 50(3), 515-543. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525647>
- Qi, F. & Wang, W. (2016). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746-764. <https://doi.org/10.1177/0020852316662531>
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206309341480>
- Savić, D. (2019). From digitization, through digitalization, to digital transformation. *Online Searcher*, 43(1), 36-39. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/2167241667?accountid=43239>
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice*. London: Routledge
- Simoes, P. M. M. & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Ukil, M. I. & Akkas, A. (2017). Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement. *Serbian Journal of Management*, 12(1), 29-40. <https://doi.org/10.5937/sjm12-11430>
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Waddell, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548. <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>
- Wargin, J. & Dobiéy, D. (2001). E-business and change – Managing the change in the digital economy. *Journal of Change Management*, 2(1), 72-82. <https://doi.org/10.1080/714042483>
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *LEADING DIGITAL*. Boston: Harvard Business Review Press
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011, 17. november). Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar-Organizations. Hentet fra <https://www.capgemini.com/wp->

[content/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf](#)

- Wong, S. K. S. (2013). The Role of Management Involvement in Innovation. *Management Decision*, 51(4), 709-729. <https://doi.org/10.1108/00251741311326527>
- Wood, S. A., Van Veldhoven, M., Croon, M. & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal* 11(3), 231-241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). Los Angeles: SAGE
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2.utg.). Thousand Oaks, California: SAGE

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Spørsmål til intervjuguide:

Introduksjon

Følgende intervjuguide vil fungere som en mal og inneholder de emnene vi ønsker å dekke, samt hvilke spørsmål vi ønsker å få besvart. Ordlyden vil ikke nødvendigvis være fastsatt, men dette gir en indikasjon på hvordan vi ønsker å gå frem. Dersom intervjuet beveger seg som en samtale vil vi ikke nødvendigvis stille alle spørsmålene, men konkretisere de områdene vi føler vi trenger ytterligere svar på. Kommentarer i kursiv er kun ment til studentene selv dersom man trenger å komme inn på riktig spor.

Vi er to masterstudenter innenfor Økonomi og ledelse fra universitetet i Sørøst-Norge og gjennomfører i dag intervjuer for å samle inn data til vår masteravhandling. Etter forarbeidet har vi kommet frem til en foreløpig problemstilling; Er involvering av ledelsen viktig i digitale endringsprosesser?

Formålet med denne rapporten er å konkretisere hva endring og endringsledelse betyr i praksis for virksomheter i en digitaliseringsprosess. Vi ønsker å utarbeide et så konkret bilde som mulig av de tanker og erfaringer {Virksomhet} har vedrørende digitalisering og digital transformasjon. Digitale endringsprosesser kan defineres som de stegene du går gjennom for å nå et mål, hvor målet er å gå fra analog til digital eller fra digital til mer digital.

Opptak begynner HER

Starter med spørsmål om det er i orden med lydopptak.

Tema: Digitalisering med vekt på endring

Hva er din oppfatning av digitale endringsprosesser?

Hvordan har den digitale utviklingen deres vært de siste årene? Hvordan har dere kommet dit dere er i dag? *Nettverk, samarbeid med andre, egne ansatte?*

På hvilke områder har dere innført digitalisering? *Altså hvilke digitale endringer er foretatt.*

Hva var bakgrunnen for å endre digitalt?

Har du opplevd endringer i forbindelse med digitale virkemidler?

Var disse endringene formålstjenlige?

Hvilke fordeler har dere hatt som følge av digital endring?

Hva med utfordringer?

I fremtiden, hvilke ytterligere muligheter ser du ved digitalisering, hvordan kan deres virksomhet nyttiggjøre seg av disse mulighetene? Hva hindrer dere i å realisere dette, eller hvilke fordeler ser dere?

Tenker du at dine arbeidsoppgaver/stilling vil bli endret som et resultat av digitale endringer?

Er det noen digitale endringer du har ønsket å innføre/gjennomføre, men som har blitt hindret som følge av for eksempel ressursmangel/kostnader? *TIL LEDER*

- Hvilke endringer sikter du til? Digitale?
- Hvordan kom dere i ledelsen frem til at dette var et behov?

Vet du hvilke midler/ressurser som ligger tilgjengelig for å hjelpe virksomheter med en digital utvikling, og har dere benyttet dere av noe liknende? *Eksempler: Forskningsstøtte, kompetansenettverk, SFI, forskningsrådet etc.*

Er det noen endringer du har foreslått som ikke har vært mulig å gjennomføre pga mangel på ressurser eller investeringsmulighet? *TIL KONSULENT*

- Var en eller flere av disse endringene digitale? Eventuelt hvilke?

Tema: Ledelse og kommunikasjon

Hva vektlegger du som leder, når en endring skal gjennomføres/implementeres? *TIL LEDER*

Hvordan opplever du at endringer har blitt kommunisert med ledelsen?

- Er det noe du ønsker skulle vært gjort annerledes?

Opplever du som leder, at du har blitt involvert underveis i endringsprosesser? *TIL LEDER*

Hvordan vil du beskrive din involvering, underveis i endringsprosessen? *TIL LEDER*

- På hvilken måte har du involvert deg, i de ulike prosessene?
- Opplever du å ha fått opplæring innenfor nye endringer/implementeringer?
- Hvordan har du forberedt deg på innføring av nye digitale endringer?
- Er det noe du ønsker skulle vært gjort annerledes?
- Er det noe du skulle gjort annerledes?

Opplever du å ha blitt involvert underveis i endringsprosessen? *TIL KONSULENT*

- På hvilken måte har du blitt/ikke blitt involvert, og i hvilke prosesser?
- Opplever du å ha fått opplæring innenfor nye endringer/implementeringer?
- Er det noe du ønsker skulle vært gjort annerledes?

Har det vært åpne kanaler/møtepunkter for å komme med forslag? spørsmål? bekymringer?

Opplever du at det har vært greit å komme med kritikk? Åpent miljø? (*vi tenker i retning hvordan leder er involvert*)

Hvordan kommuniserer ledelsen endringer som skal gjennomføres i forbindelse med digitaliseringen?

- Hvordan opplever du at det fungerer?
- Planla du din involvering i de digitale endringer?

Er involvering av ledelsen viktig i digitale endringsprosesser?

- Hvor viktig er det at ledelsen er oppdatert på de ulike digitale løsninger som kan brukes i endringsprosessen i ulike deler av bedriften?
- Hvordan tilegner du deg denne kunnskapen? *TIL LEDER*

Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2 – Mail til bedrifter

Forespørsel om utarbeidelse av masteravhandling i samarbeid med {virksomhet}

Tema

Digitale endringsprosesser

Året er 2020 og vi lever i en tid hvor tilgangen på ny og eksisterende teknologi forandres hurtig. Både for å henge med i markedsutviklingen, men også for å kunne utbedre interne driftsprosesser. Det er evident at en bedrift i konstant endring er statistisk sett best utrustet for å imøtekomme disruptive trender, og nyvinninger både i markedet og for interne affærer.

Metode

Undersøkelsen er i hovedsak kvalitativ, med utdypende dybdeintervjuer med sentrale personer fra de respektive deltakere i en lederposisjon. Vi har diskutert om muligheten til triangulering ved hjelp av et kort og konkret spørreskjema som kan sendes ut på forhånd av intervjuet.

Vårt bidrag?

Vi har drøftet oss frem til å undersøke hvordan endringsprosesser rettet mot digitalisering og hvordan digitale verktøy utvinnes til fordel for effektivitet og produktivitet i bedriften, sett fra et lederperspektiv. Naturlige spørsmål som vi føler stilles er; hvordan sørger lederen for at digitale endringer implementeres på tvers og horisontalt i bedriften? Hvilke midler er benyttet? Hvilke behov er det i dag kontra i går til ressurser som behøves for å gjennomføre digitale endringer? Hva er årsaken til endringen? Hva må bedriften møte for å holde tritt med markeds konkurransen? Hvorfor er digitalisering viktig for lederen? Hvilke verktøy vet lederen om, og hvilke verktøy bruker lederen i dag?

Alle disse må ikke besvares, men det er naturlig å stille slike spørsmål for kartlegging av lederens utgangspunkt kunnskapsmessig og kompetansemessig. Hvordan kan vår avhandling være til nytte for bedriften?

Vi kan fremheve perspektiv som før ikke gjort rede for med ytterst presisjon.

Avhandlingen kan benyttes som et sterkt argument for utdypelse av viktigheten av den digitale fremtiden.

Bidrar til å sortere ulike «buzzwords» for lederen og bedriften, og gir et bilde av hva som eksisterer i dag, og hvilke løsninger og verktøy som vil være til nytte for bedriften.

Vårt bidragsrom er selvfølgelig diskutabelt ettersom vi ønsker å forme oppgaven for å skape gjensidighet. Problemstilling, forskningsspørsmål og fokusområder utarbeides på grunnlag av sistnevnte. Vi vil ta utgangspunkt i deres situasjon og forsøke vårt beste til å bidra med informasjon som er av relevans for dere.

Med vennlig hilsen

Pedro A. P. Nazario

Martine Myhre

Vedlegg 3 – Samtykkeskjema

Samtykkeskjema:

Vi er svært takknemlige for at du tar deg tid til å intervjues i forbindelse med vår masteroppgave. Vi studerer økonomi og ledelse med spesialisering strategi og kompetanseledelse ved universitetet i sørøst- Norge, campus Ringerike. Dette semesteret skriver vi masteroppgave om digitale endringsprosesser. Målet med oppgaven er å undersøke hvordan digitale endringsprosesser gjennomføres i {virksomhet}.

Vi ønsker å benytte oss av lydopptak på mobil under intervjuene for å kvalitetssikre datainnsamlingen. Etter at vi har transkribert intervjuet vil du få dette tilsendt for godkjenning, på denne måten vil du få muligheten til å redigere, samt legge til informasjon dersom det er ønskelig. Lydopptaket vil bli slettet etter at transkriberingen er gjennomført og godkjent av deg som informant. Det vil kun være oss samt veileder, Øystein Sørebo, som vil ha tilgang på transkribert intervju. Du kommer til å bli anonymisert i transkriberingen og det vil ikke være mulig å spore tilbake til deg. Det som eventuelt blir nevnt under intervju som gir mulighet for identifisering vil av oss bli anonymisert i transkriberingen. Intervjuet vil kun bli benyttet til denne masteroppgaven og vil bli behandlet av oss. Vi følger NSD (Norsk senter for forskningsdata) sine retningslinjer.

For å besvare vår problemstilling ønsker vi å intervjuer både ledelse og medarbeidere. Intervjuet består av flere spørsmål vil ta omtrentlig 20 minutter å gjennomføre.

Du kan trekke tilbake samtykke og informasjon gitt når som helst underveis i intervjuet og når du mottar transkribert intervju. Etter godkjenning av transkribering vil du ikke lenger ha muligheten til å trekke tilbake informasjon gitt.

Jeg har lest og forstått informasjonen gitt over og gir samtykke til å delta i intervjuet.

Signatur og dato:

Vedlegg 4 – Transkriberingskriterier

X: Pedro snakker

Y: Martine snakker

I: Intervjuobjektet snakker

{Problem}: brukes når det er et problem i lydopptak

#: Pause/stillhet

{Avbrudd}: Avbrytelser i intervjuet

{Sensitive opplysninger}: Fjernet sensitiv informasjon

?: Hører ikke hva intervjuobjektet sier

L: Latter

!: Bindeord

\$: Kommentarer fra notatbok tatt underveis i intervjuet

Vedlegg 5 – NSD meldeskjema

24.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ledelsesinvolvering og digitale endringsprosesser

Referansenummer

529296

Registrert

20.02.2020 av Pedro Alecsander Pinto Nazario - 885115@student.usn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Øystein Sørebo, Oystein.Sorebo@usn.no, tlf: 92826286

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Pedro Alecsander Pinto Nazario, p.a.p.nasario@gmail.com, tlf: 45502985

Prosjektperiode

01.01.2020 - 01.06.2020

Status

11.05.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

11.05.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 11.05.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.