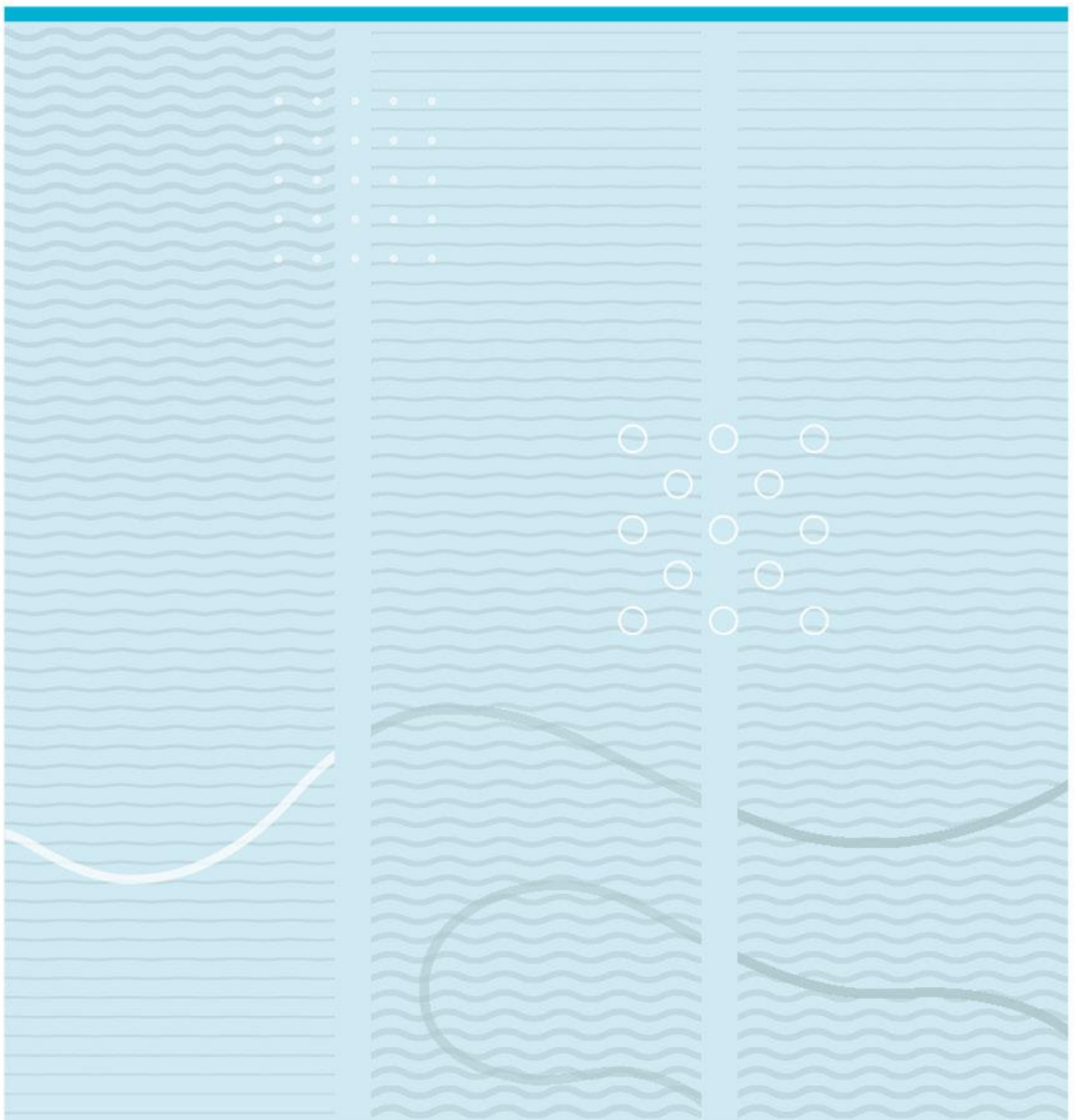


Ekaterina Abramova

Hvordan kan IT-leverandører delta i meningsskapning

En casestudie om meningsskapning under innføring av Microsoft Teams



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Ekaterina Abramova

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Bakgrunn:

Digitalisering og samhandling er viktige temaer for de fleste norske bedrifter. Utvikling av digitale samhandlingsplattformer gir nye muligheter til effektivisering av interne arbeidsprosesser og mer effektiv kommunikasjon med kunder og leverandører. Dagens arbeidsliv preges av endringer forårsaket av blant annet innføring av ny teknologi i selskaper. En moderne arbeidsplass er stadig på jakt etter nye digitale verktøy som vil gjøre arbeidshverdag mer smidig, transparent og effektiv. En digital endring må være godt planlagt, administrert og utført. Meningsledelse spiller en stor rolle i implementeringen av nye digitale kommunikasjonsplattformer. Samarbeidet mellom bedriftsledelse og IT-leverandører rundt meningsskapning ved innføring av ny teknologi er dermed viktig. De ansattes opplevelse av det digitale endringsarbeidet er kan ha en stor betydning. De ansattes forståelse av endringen kan påvirke deres motivasjon til å ta i bruk ny teknologi.

Mål:

I denne studien undersøkes det implementeringsaktivitetene til en IT-leverandør som implementerer Microsoft Teams i et norsk teknologiselskap. Målet med masteroppgaven er å sette lys på IT-leverandørens rolle i meningsskapning rundt nye kommunikasjonsplattformer i norske bedrifter. I studien undersøkes det hvordan IT-leverandører kan delta i meningsskapning gjennom sine implementeringsaktiviteter.

Metode:

Studien er basert på en kvalitativ forskningsmetode hvor det ble gjennomført dokumentundersøkelse av presentasjonsmaterialet til IT-leverandøren. I tillegg ble det gjennomført intervju med de ansatte i teknologiselskapet.

Funn:

Resultatet av undersøkelsen viser at IT-leverandører kan delta i meningsskapning ved å initiere og fasilitere handling og samhandling under implementeringsaktiviteter. IT-leverandører påvirker meningsskapning gjennom å skape et narrativ om IT-løsninger. Implementeringsaktiviteter kan være med på å skape fremdrift i meningsskapning.

Nøkkelord: Implementering av ny teknologi, Narrativ, Digitale samhandlingsplattformer, Microsoft Teams, Meningsskapning, Meningsledelse, Samhandling, Samhandlingsmønstre, Tilslutning

Abstract

Background:

Digitization and collaboration are important topics for most Norwegian companies. Development of digital collaboration platforms provides new opportunities for streamlining internal work processes and more efficient communication with customers and suppliers. Today's working life is characterized by changes caused by, among other things, the introduction of new technology in companies. A digital change must be well planned, managed and executed. Sense management plays a major role in the implementation of new digital communication platforms. The collaboration between corporate management and IT suppliers around sensemaking when introducing new technology is thus important. The employees' experience of the digital change work is crucial because their understanding of the change will affect the company's digital development.

Purpose:

This study examines the implementation activities of an IT supplier that implements Microsoft Teams in a Norwegian technology company. The master's thesis aims to shed light on the IT supplier's role in creating meaning around new communication platforms in Norwegian companies. The study examines how IT suppliers can participate in opinion creation through their implementation activities.

Methodology:

The study is based on a qualitative research method where a document examination of the presentation material of the IT supplier was carried out. In addition, interviews were conducted with five employees in the technology company.

Findings:

The results of the survey show that IT suppliers can participate in sensemaking by initiating and facilitating action and collaboration during implementation activities. IT suppliers influence sensemaking by creating a narrative about IT solutions. Implementation activities can help create progress in sensemaking.

Keywords: Implementation of new technology, Narrative, Digital collaboration platforms, Microsoft Teams, Sensemaking, Management of sensemaking, Interaction, Interaction patterns, Connection

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Abstract	6
Innholdsfortegnelse	7
Forord	9
1 Innledning	10
1.1 Bakgrunn	10
1.2 Bruk av eksterne IT-konsulenter i digitaliseringsprosesser	10
1.3 Digitale kommunikasjonsplattformer	11
1.4 Microsoft Teams.....	12
1.5 Problemstilling.....	13
2 Teori	15
2.1 Meningsskaping.....	15
2.1.1 Dimensjoner av meningsskaping	16
2.2.2 De ulike elementene i meningsskapingprosessen	16
2.3 Meningsledelse.....	22
3 Metodologisk tilnærming og forskningsdesign	25
3.1 Beskrivelse av kontekst.....	25
3.2 Vitenskapelig tilnærming.....	25
3.3 Kvalitativ forskningsmetode	26
3.4 Casestudier	27
3.5 Dokumentanalyse.....	28
3.6 Forskningsintervju	29
3.7 Utvalg av informanter.....	30
3.8 Lydopptak og transkribering.....	32
3.9 Intervjuguide	32
3.10 Analyse av data.....	33
3.11 Troverdighet	34
3.12 Etske hensyn.....	35
4.0 Resultater og analyse	37
4.1. Empiri fra dokumenter og intervjuer.....	37
4.1.1 Fortelling om Microsoft Teams	37

4.1.2 Implementeringsaktiviteter initiert av IT-leverandøren	39
4.2 Analyse og resultater.....	42
4.2.1 Påvirkning av fortellingen om Microsoft Teams på meningsskapning	42
4.2.2 Påvirkning av implementeringsaktivitetene på meningsskapning.....	43
5. Diskusjon.....	47
6 Konklusjon	50
6.1 Implikasjoner	50
6.2 Oppgavens begrensninger.....	51
6.3 Videre forskning	51
7 Litteraturliste	53
Oversikt over tabeller og figurer	59
Vedlegg	60

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av fire års studie. Studien og masteroppgaven har gitt meg nyttig kunnskap om ledelse av innovasjonsprosesser. Jeg har jobbet som prosjektleder og avdelingsleder innen IT i over femten år. Kunnskapen som jeg har tilegnet meg gjennom studien har hatt en stor betydning for min utvikling som prosjektleder og avdelingsleder. Jeg har jobbet fulltid ved siden av studiene. Dette hadde ikke vært mulig om ikke min arbeidsgiver hadde gitt meg mulighet til å delta på samlingene. Jeg ønsker å takke min leder Anne Karine Børnick i AGS IT-PARTNER AS. Min veileder Inessa Laur har betydd mye for resultatet. Inessa fortjener en stor takk for kyndig veiledning, viktige innspill, tålmodighet og støtte i en krevende periode. Jeg ønsker å takke Tor Hernes som gjennom sine forelesninger vekket interesse for tema. Kunnskapen som jeg har tilegnet meg under forelesningene og arbeidet med masteroppgaven har allerede gitt merkbare resultater i min jobb som prosjektleder. Takk til min mann og mine barn som har vist forståelse gjennom hele studieperioden. Uten deres støtte og tålmodighet hadde ikke dette vært mulig å gjennomføre. Tusen takk til Johnny, Markus og Nicklas.

Tønsberg 14.05.22

Ekaterina Abramova

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Bedrifter over hele verden prøver å finne mer effektive måter å jobbe på. Intern kommunikasjon og kunnskapsdeling er og har i lang tid vært den eneste måten å holde utviklingen av kunnskapen på et høyt nivå i en organisasjon. Selskaper som organiserer godt kunnskap og informasjonsdeling internt har et vesentlig konkurransefortrinn foran selskaper som ikke gjør det (Nonaka, 1991). Programvare spiller en stor rolle i hva vi kan oppnå og hvordan man organiserer kunnskap og informasjonsdeling i selskaper.

Programvaren er et hovedverktøy på den digitale arbeidsplassen. En digital arbeidsplass er, ifølge Gartner, noe som «muliggjør nye, mer effektive måter å jobbe på; øker ansattes engasjement og smidighet; og utnytter forbrukervaner og teknologier.»

(Gartner, 2020). Selskaper i Norge og i resten av verden streber etter å finne de digitale verktøy som gjør dem i stand til å fullføre arbeidet på en mer effektiv måte.

«Digitalisering er kappløpet om å være på toppen av den digitale bølgen år etter år, for å holde seg konkurransedyktig.» (Collin et al., 2015). For å være konkurransedyktig blant bedrifter i samme bransje, må ny teknologi implementeres fortløpende (Yang og Meyer, 2015). Dersom en bedrift velger å la være å ta i bruk den nyeste teknologien, kan dette resultere i tap av nye muligheter. En studie, gjennomført av Ravichandran, T & Lertwongsatien. C i 2005, viser at bedrifter som ikke bruker ressurser på systematisk utvikling av IT løsninger kan oppdage at de taper evner til å opprettholde konkurransefortrinn.

Business litteratur bekrefter at blant selskapene der big data, sky, mobil og sosiale teknologier er kritiske deler av infrastruktur, vil disse selskapene snart være lønnsomme i gjennomsnitt, hadde høyere inntekter, og oppnådd en større markedsverdi enn konkurrenter (Ziyadin et al., 2019)

1.2 Bruk av eksterne IT-konsulenter i digitaliseringsprosesser

Rådgivings- og konsulentnæringen er en stor og viktig næring, som stod for 6 prosent av verdiskapningen i næringslivet i 2016 – større enn for eksempel både reiseliv og

sjømatnæringen hver for seg (Wifstad et al.,2017). IT-konsulenter utgjorde da over 30 prosent av de ansatte i rådgivingsnæringen. De er spesielt viktige i å hjelpe virksomheter til å løse sine digitale utfordringer (Bastesen & Ørjasæter, 2020). Det finnes flere grunner til at bedriftsledere leier inn IT-konsulenter. Den mest åpenbare grunnen er at konsulenter spisskompetanse innen den digitale tjenesten som innføres i selskapet. Undersøkelsen gjennomført av Bastesen og Ørjasæter (2020) viser ledernes vektlegging av at de trenger konsulentenes spisskompetanse. Denne omtales som «helt nødvendig», og lederne er «helt avhengige» av å få leid inn konsulenter for å skaffe seg denne kompetansen. Lederne rapporterer at det er vanskelig å få ansatt mennesker med denne kompetansen. Samtidig sier de at det er relativt enkelt å få leid inn kompetansen (Bastesen & Ørjasæter 2020, s.171). Men det finnes andre grunner. Eksterne konsulenter brukes for å overbevise de ansatte at det trenges en endring (Kotter 2007). Kotter (2007) anbefaler å bruke konsulenter for å samle inn informasjon under møter med mellomledelse, og starte en ærlig diskusjon om behovet for endring. En studie, gjennomført av Gist et al. i 1989 viser at et budskap, formulert av en ekstern tredjepart, virker mer troverdig. Dette støtter argumentet til Kotter (2007). Armenakis (1993) også bekrefter at eksterne informasjonskilder skal kunne forsterke endringsagentenes budskap. Med dagens voldsomme digitaliseringstempo er dermed konsulentene blitt organisasjonenes redning. Kombinasjonen av «raskt av og på» og nøkkelkompetanse utgjør en stor verdi for kunden, som de er villig til å betale mye for (Bastesen & Ørjasæter 2020, s.172).

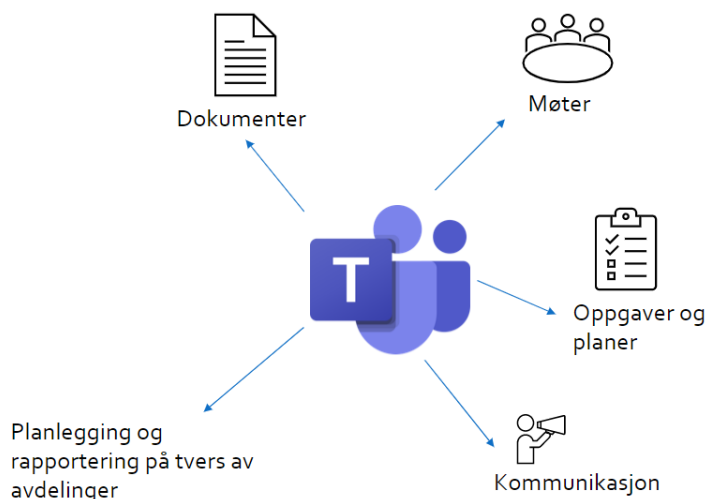
1.3 Digitale kommunikasjonsplattformer

Kommunikasjon er avgjørende for forretningssuksess. Villinski A.P. gjennomførte en studie i 2016 som viser at ansatte på den moderne arbeidsplassen bruker 80% av sin tid på aktiviteter som krever samarbeid med kollegaer. I dagens forretningsverden er digital kommunikasjon og verktøyene som brukes, nøkkelen til effektivisering av intern kommunikasjon. Kommunikasjonsplattformer og programvare kan være uunnværlige for å legge til rette for bedre samarbeid både internt og med kunder og partnere. Det finnes flere leverandører av kommunikasjonsplattformer. De mest brukte

kommunikasjonsplattformene ifølge statista.com er Zoom, Microsoft Teams, and Google Meet. (<https://www.statista.com/statistics/1263757/zoom-microsoft-teams-and-google-meet-global-app-installs/#statisticContainer>).

1.4 Microsoft Teams

Microsoft Teams er tatt i bruk i mange norske bedrifter. Videre ønsker jeg forklare hva Microsoft Teams er. Microsoft Teams er en samhandlingsplattform hvor brukere kan håndtere de fleste av sine arbeidsoppgaver som f.eks jobbe med dokumenter, lage oppgaver, kommunisere med sine kollegaer, ha møter med andre bedrifter. Microsoft Teams ble lansert i 2017.

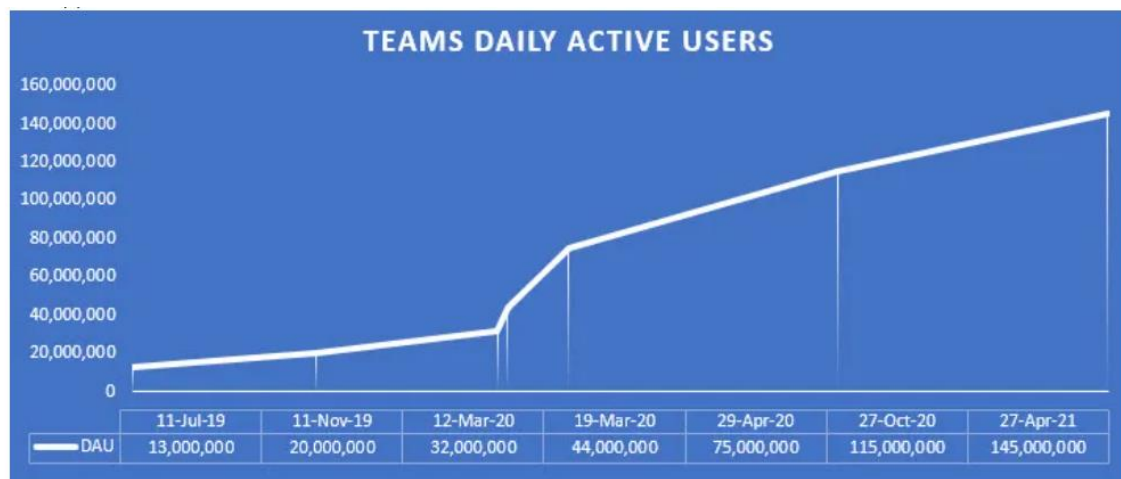


Figur 1 Microsoft Teams er en samhandlingsplattform hvor brukerne kan jobbe med dokumenter, kommunisere med kollegaer, lage oppgaver og mye mer. Skissen er laget av AGS IT-PARTNER

Bedrifter i Norge og mange andre land ser potensialet i denne plattformen og ønsker å gå over fra "gule mapper" på PC og eposter i Outlook til en helt ny måte å jobbe på.

Dette viser statistikkene til Microsoft.

Bruken av Microsoft Teams har økt betraktelig under Covid-19 pandemien da de fleste ble nødt til å jobbe hjemmefra.



Figur 2 Vekst i daglige aktive brukere av Microsoft Teams (<https://office365itpros.com/2021/04/28/teams-hits-145-million/>)

I starten av Covid-19 pandemien ble Microsoft Teams brukt mest til intern og ekstern kommunikasjon, samtidig som brukerne og ledelsen i bedriftene oppdaget flere nyttige funksjoner i Teams.

Overgangen fra den tradisjonelle måten å jobbe på til Microsoft Teams er stor.

Brukerne vil jobbe annerledes og tar mer ansvar for sikkerheten i Teams. Når hele bedriften går over til Microsoft Teams samtidig, kan dette oppleves som en stor

endring. Interne rutiner og prosesser endres. Flere bedrifter leier inn konsulenter som hjelper dem å innføre Microsoft Team i organisasjonen. Flere IT-leverandører som leverer Microsoft Teams beskriver innføring av Teams som en utfordrende prosess

(<https://kontortek.no/5-digitale-samarbeidsutfordringer-som-motiverer-virksomheter-til-a-ta-i-bruk-teams/>).

1.5 Problemstilling

Utviklingen av Microsoft Teams har gått fort. Flere og flere ledere ønsker å innføre Microsoft Teams. De ønsker å effektivisere fildeling, filhåndtering og kommunikasjon.

En avgjørende faktor for vellykket implementering av ny teknologi er de ansattes motivasjon til å ta i bruk den nye teknologien (Totterdill & Exton, 2014). Overgang til Microsoft Teams vil kreve en annen kompetanse av ansatte og ledere. I en vanlig arbeidsdag må de i større grad fokusere på hvordan de skal manøvrere i Teams og

hvordan de skal kommunisere, slik at informasjonen som deles i de forskjellige kommunikasjonskanalene kan bli synlig for de rette ansattgrupper. Det vil alltid være slik at innføring av ny teknologi vil kreve mye ressurser fra de ansatte og ledelsen. For at en bedrift skal dra nytte av å bruke Microsoft Teams, må alle de ansatte være involvert. Mange norske bedrifter bruker eksterne IT-konsulenter for å sikre at implementeringsprosessen og brukeradopsjon går så effektivt som mulig. IT-konsulenter utgjorde over 30 prosent av de ansatte i rådgivingsnæringen i 2018. De er spesielt viktige i å hjelpe virksomheter til å løse sine digitale utfordringer. Denne hjelpen er viktig for at virksomhetene kan henge med i den teknologiske utviklingen, utnytte nye forretningsmuligheter og skaffe seg konkurransefortrinn (Bastesen & Ørjasæter, 2020). Det å skape mening rundt innføring av nye digitale løsninger er en viktig oppgave. Jeg ønsker å undersøke hvordan IT-leverandøren kan bidra til meningssskaping under implementering av Microsoft Teams. Formålet med studien er å bidra til kunnskap om hvilke aktiviteter initiert av IT-leverandører som kan øke tilslutning til Microsoft Teams hos brukerne.

Problemstilling er:

Hvordan kan IT-leverandører delta i meningssskaping under implementering av Microsoft Teams.

Gjennom undersøkelse av leveranseprosessen av Microsoft Teams, ønsker jeg å få en bedre forståelse av hvordan IT-leverandører deltar i meningssskaping og påvirker tilslutning til Microsoft Teams. Ifølge Hernes (2016) er narrativ, samhandling og samhandlingsmønster viktige deler av en meningssskappingsprosess. Hernes (2016) sier at narrativ er den «overordnede fortelling» som binder handlinger til hverandre. Samtidig skapes mening gjennom handling, ifølge Hernes (2016).

Derfor benytter jeg meg av to forskningsspørsmål.

FS1: Hvilken fortelling om Microsoft Teams formidler IT-leverandører under implementeringsprosessen?

FS2: Hvilke aktiviteter ble initiert av IT-leverandøren hos kunden under implementering av Microsoft Teams?

2 Teori

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske perspektiver som grunnlag for å belyse oppgavens problemstilling: Hvordan kan IT-leverandører delta i meningskaping under implementering av Microsoft Teams. De teoretiske perspektivene skal bidra til å forklare og forstå de empiriske dataene som er fremkommet gjennom arbeidet med oppgavens to forskningsspørsmål: 1) Hvilken fortelling om Microsoft Teams formidler IT-leverandører under implementeringsprosessen? 2) Hvilke aktiviteter ble initiert av IT-leverandøren hos kunden under implementering av Microsoft Teams?

Meningsskaping er grunnlaget for meningsledelse. Mens meningskaping er den prosess som til enhver tid pågår blant mennesker, er meningsledelse de tiltak som ledere setter i verk for å påvirke og opprettholde meningskapingen (Hernes 2016, s.35) Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Tor Hernes (2016) rammeverk for meningskaping, som delvis bygger på Weick (1995). I oppgaven ser jeg på hvordan IT-leverandører som leverer Microsoft Teams kan benytte rammeverket til Hernes (2016), og hvordan IT-leverandører deltar i meningsledelsen under leveanseprosessen.

2.1 Meningskaping

Meningsskaping er noe som til enhver tid pågår blant mennesker. Et viktig poeng med meningskaping er at det er forankret i handling, og at det ikke er noe er begrenset til menneskers tankeprosesser (Hernes 2016, s. 35). Med handling menes her enhver form for aktivitet, inkludert kommunikasjon. Handlinger er en forutsetning for individuell forståelse, men bidrar ikke til meningskaping med mindre de inngår i samhandling med andre. Det betyr at meningskaping forutsetter interaksjon med en eller flere aktører (Hernes 2016, s. 49).

Meningsskaping tar utgangspunkt i at vi handler på en spesiell måte fordi det gir mening for oss. Jacobsen (2018) skriver også at det er viktig å skape en felles oppfatning av endringen i organisasjonen. Han kaller dette for «change readiness». Slike oppfatninger om at endring er nødvendig er altså ikke alltid til stede i en organisasjon, og må derfor skapes (Jacobsen 2015, s. 183). Hernes skriver også at meningskapingprosessen er knyttet til narrativ. Et narrativ er et større bilde som sier noe om hva organiseringen

sikter mot (Hernes 2016, s.41). Hammer og Høpner (2014) skriver at når vi opplever noe, kan vi ikke unngå å forsøke og gjøre det meningsfullt for oss selv. Selv om meningsskapning kan sammenlignes med tolkning, er det forskjell på å skape mening og å tolke (Brown et al., 2015). Ifølge Hernes (2016) består meningsskapning både av forståelse av hva som skal til, og tilslutning til å oppnå dette. Meningsskapning går på å finne sin plass i et større bilde og være i stand til å handle ut ifra denne forståelsen.

2.1.1 Dimensjoner av meningsskapning

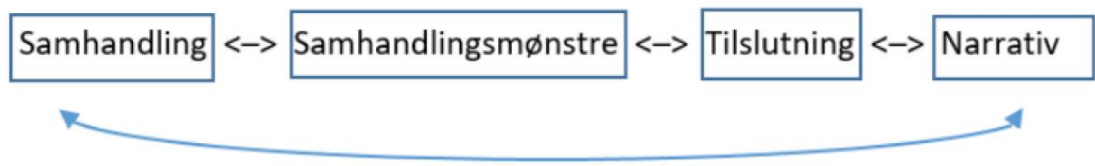
Karl Weick har bidratt mye til organisasjonsforskning siden slutten av 1970. Weick (1995) påpeker en rekke viktige poenger ved sin måte å se meningsskapning på. På et generelt nivå fremhever han at meningsskapning består av syv hovedpunkter: at meningsskapning tar utgangspunkt i sosial identitetskonstruksjon, meningsskapning er en retrospektiv prosess, det omkringliggende miljøet blir virkelighetskapt (enacted), meningsskapning er forankret i relasjoner mellom mennesker, meningsskapning er pågående, mennesker handler og tenker ut fra ledetråder, meningsskapning er drevet av sannsynlighet. (Hernes 2016, s. 219)

Inspirert av Weick, beskriver Hernes seks dimensjoner av meningsskapning. Hernes skriver at meningsskapning er handlingsbasert, meningsskapning er relasjonell ingenting gir mening alene, meningsskapning tar utgangspunkt i en fortelling eller et narrativ, meningsskapning dannes ved tilslutning mellom aktører, meningsskapning er basert på valg, meningsskapning retter seg både fremover og bakover i tid. (Hernes 2016, s. 220)

2.2.2 De ulike elementene i meningsskapingsprosessen

Hernes rammeverk for meningsskapning viser de forskjellige stadiene av meningsskapingsprosessen. I den meningsskapende modellen peker pilene i to retninger, noe som indikerer at det nåværende narrative kan sette noen rammer for samhandling, og samtidig påvirker samhandlingen igjen narrative. Ifølge Hernes er narrativ en «en større fortelling» som gir overordnet mening.

Med andre ord, handling er drevet av helhetsforståelse, og samtidig stammer helhetsforståelsen fra handling og støttes underveis (Hernes 2016, s. 38-39). Derfor mobiliserer narrative ikke bare tilslutning til endringsprosessen, men fremmer også nytt samarbeid.



Figur 3: De ulike elementene i meningsskapingsprosessen (Hernes 2016, s. 40)

De forskjellige stadiene i meningsskapingsprosessen vises ikke i kronologisk rekkefølge, men forekommer kontinuerlig og side om side. Modellen viser hvordan prosessen utvikler seg gjennom samhandling, som setter scenen for ytterligere samhandling og etablering av narrativ (Hernes 2016, s. 39). Hernes understreker at det å delta i et mønster av samhandling er ikke bare en aktiv deltakelse, men også en handling som viser tilslutning til mønsteret.

Narrativ

Et narrativ er et større bilde som sier noe om hva organiseringen sikter mot (Hernes 2016, s.41). Narrativ viser en retning og et mål for aktørene i organisasjonen på samme måte som strategi gjør. Men narrativ er mer enn strategi. Narrativ formes av organisasjonens historie. Det sier noe om hvor man kommer fra, hva som er viktige hendelser i fortiden, hva har man hatt suksess med, hva har man ikke hatt suksess med, hva som har vært lærerike hendelser og perioder og så videre (Hernes, 2016 s. 41). Ifølge Hammer og Høpner bidrar et narrativ til at det enkelte individ ser meningen med en handling i forhold til felleskapet man inngår i. Hernes referer til organisasjonsteoretikeren Barbara Czarniawska (1997) som skriver, at narrativ er gjennomgripende for organisasjonsprosesser og gir spesiell mening knyttet til den gitte organisasjonen. Et av Czarniawkas (1997) poenger at narrativ ikke er bare allstedsnærværende, men at de er nødvendige for organisering. Czarniawkas (1997) siterer blant annet filosofen Roland Barthes, som skriver om narrativ at de finnes overalt, at de kan overføres gjennom mange forskjellige typer medier, alt fra tale til bilder, film, tekst, malekunst, dans, samtale og så videre. Weick og Roberts (1993) sier, narrativ er viktige for grupper av aktører fordi narrativer bidrar til å ordne kunnskap, nyanser, rekkefølger, årsakssammenhenger, relasjoner og konsekvenser i et forståelig

plott. De forespeiler enkeltpersoners evne til å gjøre det samme som det større narrativet, bare i mindre skala (Hernes 2016, s. 43).

Implementeringsaktiviteter inkluderer oversettelse av strategiske mål til operasjonelle praksis, meglings og forhandlinger mellom ulike organisasjonsnivåer og grupper, utforming av handlingsplaner (ytterligere planlegging) og overvåking av aktiviteter (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997). Disse aktivitetene er ofte initiert og overvåket av mellomledere (Floyd & Wooldridge, 1992). Aktivitetene kan organiseres på ulike måter. Graden og formen for deltakelse i slike aktiviteter kan variere. Forretningsplaner og beslutninger kan kommuniseres til de ansatte i en organisasjon på forskjellige måter. Disse to prosessfokuserte aktivitetene – deltakelse og kommunikasjon er avgjørende under endring (Ashmos et al., 2002). Endringer i bedrifter utløser en rekke aktiviteter på forretningsenhetnivå ettersom implikasjonene av et strategisk initiativ utforskes og utvikles på tvers av ulike funksjonelle enheter (Floyd & Wooldridge, 1997).

Mellomledere har vist seg til å ha en stor påvirkning gjennom formulering og implementering strategisk endring. De viser oppadgående innflytelse ved å syntetisere informasjon og forkjemper endringsinitiativer. Mellomledere har nedadgående påvirkning gjennom å legge til rette implementering og tilpasning av bevisste strategier (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997). Ved implementering av bevisst strategi tolker forretningsenhetsledere først bedriftens mål og deretter oversetter strategiske mål til daglig arbeidspraksis (Balogun & Johnson, 2004; Czarniawska-Jorges & Jorges, 1996; Guth & MacMillan, 1986; Wooldridge & Floyd, 1999). De etablerer kortsiktige operasjonelle mål (Hrebiniak & Joyce, 1984), for eksempel ved å formulere handlingsplaner (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997). I tillegg oversetter de mål til individuelle mål, overvåke aktiviteter for å støtte toppledelsens mål, og selger toppledelsen initiativ til sine underordnede (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997; Hambrick & Cannella, 1989). Bedriftsledere tar koordinerte handlinger på tvers «nivåene» i selskapet. Endringsaktiviteter i virksomhetens avdelinger inkluderer forsøk på å tolke og oversette bedriftens intensjoner, ta mer detaljerte og kontekstspesifikke avgjørelser, og megle og forhandle mellom ulike organisasjonsnivåer og grupper.

For å sikre at endringsmål oppfylles kreves det en viss konsistens mellom bedriftens intensjoner og hvordan disse omsettes til operativ praksis. Utfordringene knyttet til konsistens i å omsette bedriftens intensjoner til operasjonelle

planene er godt dokumentert, både innen organisasjonsforskning (Balogun & Johnson, 2005) og offentlig politikkforskning (Baier, March, & Sætren, 1988). Bedrifters (og politiske) beslutninger om endring ofte kreve en viss tvetydighet i endringsinnhold for å oppnå enighet (Baier et al., 1988) og gir dermed rom for flere tolkninger. Selv om bedriftsinitiativer er klare, er ikke oversettelsen fra strategiske mål til operasjonelle planer nødvendigvis en enkel eller ubestridt prosess (Baier et al., 1988), men er underlagt til ulike tolkninger av endringsmottakeren (Bartunek et al., 2006). Tolkninger er formet av den aktuelle konteksten, divergerende interesser (Drazin et al., 1999), opplevelsene av andres handlinger og atferd, historier, sladder, vitser, samtaler og diskusjoner om disse opplevelsene (Balogun & Johnson, 2005). Utsagnet til Balogun og Johnson ligner på ideen til Hernes (2016) om at narrativer påvirker meningsskaping. Ansatte og ledere tolker, kritiserer, lærer og eksperimenterer aktivt med mikrobetlutninger om å implementere – eller motstå – noen av de strategiske endringene pålagt dem (de La Ville & Mounoud, 2005, s. 22). Tolkningsskaping involvere meningsskaping, og meningsskaping former folks atferd. Dette kan bety at implementering aktiviteter påvirker meningsskaping (Stensaker, et al., 2008).

Handling og samhandling

Ifølge Hernes tjener samhandling til å produsere og reprodusere den overordnede «fortelling», det vi kaller narrativ. Hernes referer til den japanske ledelsesforskeren Ikujiro Nonakas (1988) som gjennomførte en studie av Honda. I prosjektet skulle en gruppe unge ingeniører skape en ny biltype. Det overordnede narrative for dette prosjektet var «La oss skape et eventyr». Samhandlinger som foregår, sier noe om det narrative som hersker. Meningsskapingen tar utgangspunkt i at det som gir mening i en sosial verden, blir formidlet gjennom narrativ. Uten handling derimot, gis ikke narrativer mening (Hernes 2016, s. 48). Som følge av handlingen oppstår forståelse. Samtidig er det forståelse som ligger til grunn for den handlingen som kommer. Hernes understreker at selv om det kan utføres mange handlinger, tar de ikke del i meningsskaping med mindre de inngår i samhandlinger. Det betyr at meningsskaping forutsetter interaksjon mellom en eller flere aktører. En aktør kan også være en teknologi som blir dratt inn av menneskelige aktører som del av deres meningsskaping (Hernes 2016, 49).

Hernes siterer en av tidligere ledelseseteoretikerne Mary Parker Follett (1924:62-63). Follett gjør oss oppmerksom på at samhandling forutsetter handling, så respons, som så åpner for en ny handling. Men et viktig poeng er at responsen gjelder selve samhandlingsprosessen. Dette betyr at de som samhandler er bevisst det faktum at de er inne i en prosess hvor det som har blitt gjort hele tiden ligger forut for det som skal skje. Hernes understreker at de som samhandler er i ferd med å etablere en ide om hvem de er sammen. Samhandlingsprosessen bidrar til å skape en bevissthet om at de er en enhet, selv om denne enheten aldri kan bli noe statisk.

Deltakelse og kommunikasjon er nært knyttet til meningsskapning fordi de kan bidra til å utvikle forståelse for og forpliktelse til endring blant de ansatte. Deltakelse kan skape motivasjonsbasert eierskap og resultere i en dypere forståelse av endringene og begrunnelsen bak endringer (Ashmos et al., 2002).

Litteraturen om deltakelse har identifisert mange ulike typer deltakelse og involvering. Tidligere forskning understreker involvering i tidlige beslutningsfaser, for eksempel planlegging av en endringsprosess (Black & Gregersen, 1997). Siden aktiv deltakelse en endringsprosess er viktig, oppstår det to relevante spørsmål. Kan vi si at aktiv deltakelse tidlig i endringsprosessen er med på å skape mening rundt endringen hos deltakerne? Kan de aktive deltakerne være med å skape mening i resten av organisasjonen? Det finnes omfattende litteratur om kommunikasjon under endring. Vekten i denne litteraturen har vært spesielt på hvordan, når og hva endringsagenter skal kommunisere til endringsmottakere. Litteraturen har, i en stor grad, neglisjert toveisdialogen mellom endringsagenter og endringsmottakere og forståelse for hvordan endringsmottakere tolker planlagte endringstiltak (Bartunek et al., 2006). Litteratur om meningsskapning fokuserer på hvordan både endringsagenter og endringsmottakere skaper mening og påvirker andre gjennom meningsledelse. Sett fra dette perspektivet tar både endringsagenter og endringsmottakere en aktiv rolle i meningsskapning. Undersøkelse av implementeringsaktiviteter fra et meningsskapende perspektiv, snarere enn fra et deltakelses- eller kommunikasjonsperspektiv, kan gi nye innsikter i hvorfor planlagte endringsinitiativer kan ende opp i handlinger som er ganske annerledes enn det som var tiltenkt (Stensaker, et al., 2008).

Samhandlingsmønstre

At noe blir gjentatt, gjør at det holdes i oppmerksomheten. Det kan gjøre at tilslutningen blant medarbeiderne blir styrket. Hernes, Hendrup og Schaffner (2015) gjennomførte en studie hvor det ble observert at en forandringsprosess som medarbeidere i utgangspunktet var negative til, fikk tilslutning blant medarbeidere takket være hyppige møter rundt denne prosessen. Det ble organisert hyppige workshops rundt denne prosessen, hvor medarbeiderne arbeidet i grupper og hvor ledelsen rapporterte på fremdrift av prosessen.

Barbara Czarniawska (2004) skriver at organisering ikke kan bestå av isolerte handlinger, men de må på en eller annen måte kobles sammen i mønstre. Hun hevder at sammenkoblinger ikke skal gjøres av en supermektig person, vi bør heller se på hvordan handlingskoblinger oppstår. Edwin Hutchins (1990) hevder at for å forstå hvor kompleks en samhandling kan være, må vi inn i selve prosessen og forsøke å fortolke det som pågår når mennesker handler sammen. Hernes påpeker to hovedgrupper av mønsteret for samhandling som ha ganske forskjellig dynamikk. Den ene hovedgruppen er basert på at mønsteret dreier seg om gjentakelse. Denne kategorien er interessant blant annet fordi den viser viktigheten av gjentakelse for at man skal holde oppmerksomheten på noe (Hernes 2016, s.51-52). Anne Huff (1984) påpeker at gjentakelser gir anledning for at nye koblinger kan oppstå mellom personer, problemer og løsninger.

Den andre gruppen av mønstre er basert på at forskjellige typer samhandlinger relateres til hverandre gjennom mønstre. Det gjelder spesielt gjennom rutiner og prosedyrer. Det som kjennetegner rutiner og prosedyrer er at mønstrene består av samhandlinger som er gjensidige avhengige av hverandre. Rutiner er typisk såkalte sekvensielle prosesser, som betyr at rekkefølgen av samhandlinger er viktig for gjennomføringen av rutinen (Hernes 2016, s. 52).

Tilslutning

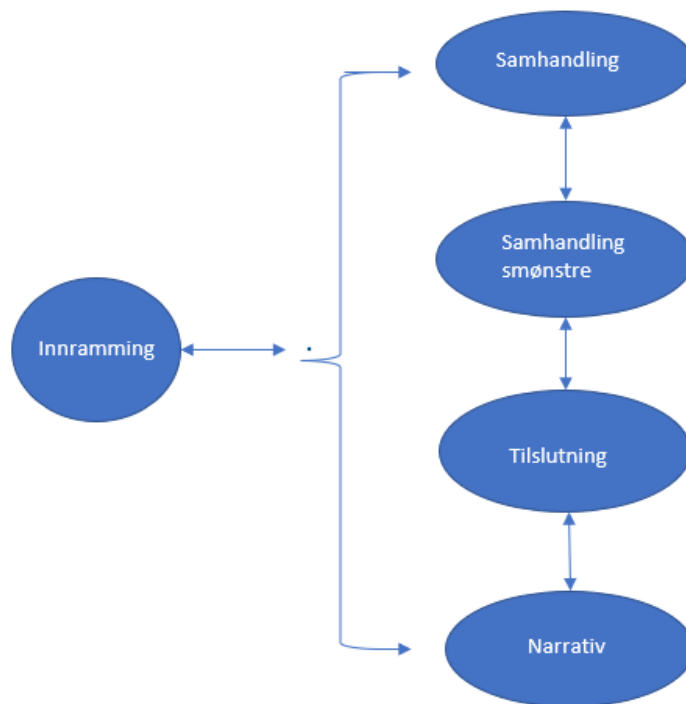
Ifølge Hernes (2016) er tilslutning handlinger som knytter aktørene og deres handlinger til det gjeldende narrativ. Tilslutning kan sees på som noe aktivt. Man gjennom insentiver kan bli motivert til å jobbe effektivt. Det finnes mye forskning rundt tilslutning. March og Simon (1958) skiller mellom tilslutning til organisasjonen og tilslutning til oppgaven. De hevder at det at ansatte har sluttet seg til organisasjonen betyr ikke at de er motiverte til å gjøre sine arbeidsoppgaver. Britiske arbeidsforskerne

Burns og Stalker (1961) beskriver tilslutning fra to perspektiver: fra organisk organisering og mekanisk organisering. I en mekanisk organisering er alle oppgavene tydelig definert og beskrevet i rutiner og prosedyrer. Ved mekanisk organisering er man «committed» til oppgaven. Ved organisk organisering er man «committed» til å lykkes med å løse et problem. Salancik (1977) fremhevet viktigheten av å utforske begrepet tilslutning. Han hevdet at man måtte forklare begrepet tilslutning bedre, og ikke nøye seg med å beskrive hvorvidt individer viste tilslutning eller ikke. Salancik påpekte at det var viktig å finne ut hvordan man skaper tilslutning i organisasjoner. Salancik resonnererte frem til fire faktorer som er sentrale for at individer skal knytte seg til sine handlinger. De fire faktorene er entydighet, reversibilitet, fri vilje og offentlighet (Hernes 2016, s. 227).

- Entydighet. Denne faktoren handler om hvor tydelig kan sies å ha funnet sted.
- Reversibilitet. Dette gjelder i hvor stor grad handlingen kan trekkes tilbake eller gjøres om.
- Fri vilje. Når individer har større mulighet til å velge, kan det gi en sterkere grad av binding til hans eller hennes handlinger.
- Offentlighet. Hvor mange vitner til handlinger fins og hvor viktige de er.

2.3 Meningsledelse

Meningsledelse handler om meningsskaping og de tiltak som ledere foretar seg for å påvirke eller opprettholde meningsskapingen (Hernes 2016, s. 57). Ledelsesforskerne Smircich og Morgan (1982) er sikre på at organisering først og fremst dreier seg om å definere meningen rundt det som skal gjøres. Selv om meningsskaping er en kollektiv prosess, spiller ledere en nøkkelrolle. Smircich og Morgan (1982) peker på at i ustrukturerte grupper med uklare mål vil det etter perioder med sporadisk samhandling begynner å utvikle seg en felles forståelse av hva som er meningen med gruppen. Ifølge Hernes er det å skape rammer for meningsskaping er en del av det å lede organisering.



Figur 4: Innramming og meningsskaping (Hernes 2016, s. 59)

Innramming ses på som handlinger eller artefakter. Ifølge Hernes finnes det tre former av organisering hvor meningsskaping inngår: lederskap, materialitet og fortellinger. Det å skape rammer for meningsskaping er en del av å lede organisering.

Materialitet forbindes med evnen til å stabilisere relasjoner mellom menneskelige aktører (Hernes 2016, s.64). Det finnes mange former av materialitet. Planer, kontorer, teknologi, presentasjoner, rutiner og prosedyrer kan være en del av materiell innramming. Skrevne regler representerer det vi kaller for regulerende materialitet, fordi det setter noen ytre grenser for aktørers meningsskaping (Hernes 2016, s 66).

Bechky (2003) peker på at fysiske objekter kan mobilisere handling og skape gjensidig forståelse i organiseringsprosesser. Design kan også sees på som mobiliserende materialitet som setter estetikk og funksjonalitet i sentrum. Nicolini, et al., (2011) viser at materielle objekter kan spille minst tre roller i samarbeid mellom mennesker. De hevder at materielle objekter mobiliserer i seg selv. Materielle objekter gjør det mulig å samarbeide på tvers av grenser mellom grupper. Den tredje rollen er de utgjør den infrastruktur som gjør samarbeid mulig.

Mellomledere skaper mening rundt et bedriftsendringsinitiativ ved å oversette endrings mål og sette i gang aktiviteter rettet mot å skape endring. Det finnes elementer som kan skape struktur eller gi kunnskap til den nye situasjonen (Weick, 1995), for eksempel forretningsplaner eller informasjon om hva andre har gjort. Her kan vi se noen paralleller med innramming og materialitet beskrevet av Hernes (2016). Tolkning av endringen og planlegging på avdelingsnivå er aktiviteter som fokuserer på menings skaping gjennom en kognitiv forståelse av endringene. Aktiviteter, som avdelingsmøter og andre møter rettet mot å produsere forretningsenhetsplaner, lar individer å fokusere på en kognitiv forståelse av endringene ved å formulere og diskutere deres tolkninger, noe som bringer inn de sosiale aspektene ved menings skaping. Både menings skaping og menings ledelse vil sannsynligvis ta plass under implementeringsaktiviteter som involverer endringene (Stensaker, et al., 2008). Implementeringsaktiviteter inkluderer også mekling og forhandlinger, hvor enkeltpersoner eller grupper uttrykker sine egne tolkninger og prøver å påvirke hvordan andre fortolker og operasjonaliserer endringene. I likhet med tolkning, mekling og forhandling finnes det også aktiviteter som fokuserer på menings skaping (og menings ledelse) gjennom kognitiv forståelse som skapes gjennom sosial samhandling (Stensaker, et al., 2008). Hernes (2016) legger også stor vekt på samhandling og samhandlingsmønstre i sitt arbeid om menings skaping. Menings skaping er en retrospektiv prosess. Menings skaping er basert på forestillingen om at handlinger ofte får mening i etterkant av handlingene, nemlig å handle først og så se hva man har å si om den (Stensaker, et al., 2008). Weick (1995) mener også at menings skaping er en retrospektiv prosess: å huske tilbake og erindre er hovedkilder til menings dannelse. Implementeringsaktiviteter derimot har en tendens til å være basert på ideen om at endringsmottakerne må først forstå endringene og implikasjonene av endringen og deretter skape en felles forståelse gjennom menings skaping på organisasjonsnivå. Først da kan endringer gjøres i praksis gjennom kollektiv og konsekvent handling (Stensaker, et al., 2008).

3 Metodologisk tilnærming og forskningsdesign

I dette kapittelet vil jeg først presentere en beskrivelse av kontekst for studien. Videre vil jeg presentere metodiske valgene som ble tatt for å kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmålene. Jeg beskriver forskningsmetode og design, deretter datakilder, innsamlingsmetoder og metoder brukt i analysearbeidet. Til slutt diskuterer jeg forhold knyttet til overførbarhet, intern konsistens og etiske vurderinger.

3.1 Beskrivelse av kontekst

I denne oppgaven belyses fenomenet meningsskaping med Microsoft Teams prosjektet i et norsk teknologiselskap. Sommeren 2021 kontaktet teknologiselskapet en IT-leverandør og bestilte konsulent tjenester i forbindelse med innføring av Teams. Grunnen til at teknologi selskapet valgte å benytte seg av eksterne IT-konsulenter var at selskapet ikke klarte å implementere Microsoft Teams på egen hånd med bruk av kun interne ressurser. De ansatte opplevde at interne kommunikasjonsrutiner ikke vare gode nok. Dokumenthåndtering og tilgangskontroll til dokumentene ikke var bra nok heller. Det var et stort behov for å rydde opp i dokumentstrukturen, etablere gode rutiner rundt tilgangskontroll, flytte dokumentene til Teams og lære opp de ansatte i å bruke Teams på riktig måte.

3.2 Vitenskapelig tilnærming

Jacobsen (2015) skriver at det har i lang tid vært ulike oppfatninger om hva som er den riktige forståelsen av virkeligheten (ontologi), den beste måten å forstå hvordan kunnskap tilegnes på (epistemologi) og den konkrete måten å samle inn empiri på (metode). Denne debatten kan oppsummeres i skillet mellom en positivistisk og en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen 2015, s.24).

I denne masteroppgaven ligger min interesse i enkeltindividets opplevelse av et fenomen. Jeg ønsker å undersøke informantenes subjektive opplevelse av IT-leverandørens rolle under implementering av Microsoft Teams. Et fenomenologisk vitenskapssyn tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en

forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard 2009, s. 38). Fenomenologi passer godt for forskere som har en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver, og som ønsker å beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2009).

Denne masteroppgaven har en fortolkningsbasert tilnærming hvor utvikling av kunnskap sees som en stadig fortolkningsprosess av empiri som samles inn, og settes inn i en større forståelsesramme av forskeren. Forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskerne setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener (Jacobsen, 2015, s. 28). For å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener bør vi finne ut hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten.

Ifølge Jacobsen er hensikten med en slik fortolkningsbasert forståelsesramme er å få frem hvordan ulike mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten, heller enn å finne fram til en lovmessig, objektiv «sannhet».

Målet med denne masteroppgaven er å finne ut om informantene, i denne konkrete casen, har opplevd at IT-leverandøren har vært med å skape mening med Microsoft Teams. Derfor kan det være riktig å undersøke informantenes egen oppfatning av leverandørens deltakelse.

3.3 Kvalitativ forskningsmetode

Studien som beskrives i denne oppgaven kan kategoriseres som samfunnsforskning. I samfunnsforskning ligger fokuset på mennesker og deres meninger og holdninger (Johannessen & Tufte (2010)).

Casen som er valgt for denne studien handler om implementering av Microsoft Teams i en norsk teknologi bedrift. Kvalitative studier egner seg godt for å forstå og belyse casen. Ifølge Dalland (2012) har de kvalitative metodene til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste og måle. Et overordnet mål med denne studien er å utvikle forståelsen av brukernes opplevelse av Teams-prosjektet. Dalen (2011) skriver at ved å bruke kvalitativ forskning, analyserer forskeren ord istedenfor tall. Det brukes ofte en fortolkende tilnærming for analyse av datagrunnlaget. Dalen (2011)

hevder at ved å bruke fortolkende tilnærming blir virkeligheten mangfoldig, og påvirkes av aktøren som ser og oppfatter den. Jacobsen (2015) bekrefter utsagnet til Dalen (2011), og sier at det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheter. Den kvalitative tilnærmingen vil ofte ha høy relevans da den får fram den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon, der de som undersøkes i stor grad definerer hva som er den «korrekte» forståelse (Jacobsen 2015, s. 129).

Kvalitative studier gir muligheten til å gå dybden, få frem det særegne, ha nærhet til feltet og til å formidle forståelse (Dalland, 2012, s. 113). En studie vil dermed kun omfatte få individer, eller et enkelt miljø, men er egnet til å få fram en nyansert beskrivelse av helheten, prosesser og særtrekk ved nettopp dette miljøet (Repstad 2014, s. 17-24). I denne studies ønskes det å gå i dybden av individenes forståelse av IT leverandørens rolle. Samtidig vil det kanskje være mulig å få en felles oppfattelse av leveranseprosessen.

I denne studien har jeg fulgt stegene for kvalitativ forskning beskrevet av Jacobsen (2015). Jeg startet med å utarbeide problemstillingen som er; «Hvordan kan IT-leverandører delta i meningsskapning under implementering av Microsoft Teams». Deretter valgte jeg relevant case og undersøkelsesenheter. Videre i metodekapittelet beskrives det utvalg av undersøkelsesdesign, innsamling av kvalitative data og utvalg av enheter.

3.4 Casestudier

Et sentralt element i casestudier er at i casestudier settes fokuset på en spesiell enhet (Jacobsen 2015, s. 99). En enkelscase- studie er at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. En slik tilnærming gir for det første en god innsikt i et sted eller en hendelse. Slike studier vil ofte ha et eksplorerende eller utforskende preg, der man enten leter etter noe nytt eller forsøker å forstå. Gjennom detaljerte beskrivelser gir casestudier også god mulighet til å avdekke kausale mekanismer og prosesser. Casestudier er dermed godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater produseres (Jacobsen 2015, s. 100). Bryman og Bell (2015) skriver at i slike studier gjennomføres

detaljerte og intensive analyser av en eller for undersøkelsesenheter og en enhet kan være en organisasjon, en lokasjon, en prosedyre, en person, en hendelse etc. Andersen (2013) skriver om fortolkende casestudier hvor kjente begreper, teori, rammeverk brukes til å forstå og forklare en unik case.

Siden målet med denne studien er å forstå hvordan IT-leverandører kan delta i meningsstaking og bedre tilslutning er casestudier egnet til denne studien. Det er verdt å nevne at enkelt-case studier har klare begrensninger. En slik svak side er at det er vanskelig å generalisere statistisk fra en case til andre case. Det må gjennomføres lignende studier i andre caser, eller funnene som er gjort i en case må testes i en bedre sammenheng, f.eks. i tverrsnittsundersøkelser (Jacobsen 2015, s. 100).

I denne studien anvendes det flere datainnsamlingsmetoder. Når ulike typer data relatert til samme fenomen sammenlignes, snakker en ofte om triangulering (Hammersley & Atkinson 1996). Ved siden av å bidra til et mer utfyllende bilde innebærer også trianguleringen en mulighet for validering av resultater innhentet i den første datainnsamlingen. For å få forståelse av hvordan leverandøren presenterer narrativet til Microsoft Teams, undersøker jeg presentasjonsmaterialet til IT-leverandøren. Innholdet i presentasjonene settes opp mot svarene til informantene.

Datakilder	Primærkilder
Dokumenter	Implementeringsplan, presentasjoner, kursskripter
Intervju	Intervju med selskapets personell

Tabell 1 Datakilder

3.5 Dokumentanalyse

Tjora (2021) fremhever at dokumenter som datamateriale er sentrale de fleste forskningsprosjekter. Dokumentene kan være case-spesifikke, generelle eller basert på lovverk. I denne sammenheng tar undersøger jeg case-spesifikke dokumenter. IT-leverandørens presentasjoner, prosjektplan og maler. Når forsker benytter dokument som sin kilde, må disse settes i kontekst: Når og hvor er de skrevet, hvem har skrevet de, hvem er leserne og hva er formålet? (Tjora 2021, s. 196).

Dokumenter kan være ganske objektive, spesielt når de antar form av referater (Jacobsen 2015, s. 170). I denne studien analyseres presentasjoner, kursskripter, prosjektplan, timeestimat, maler som IT-leverandøren bruker hos kunder til formidling av narrativet til Microsoft Teams. IT-leverandøren bruker PowerPoint presentasjoner til å illustrere, ved hjelp av tekst og bilder, viktigheten av å gå over til Teams og beskrivelse av prosessen rundt overgangen til Teams. Thagaard (2002) understreker at «dokumentanalyse skiller seg fra data forskeren har samlet inn i feltet, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til». I denne studien er jeg ute etter å finne ut hvordan IT-leverandøren deltar i meningsskaping og påvirker tilslutning under innføring av Microsoft Teams. Derfor er det interessant å se hvilke skriftlige formuleringer som brukes til formidling av narrativet. Det er også interessant å undersøke hvordan IT-leverandører initierer handling og skaper samhandlingsmønstre ved bruk av skriftlige formuleringer i epost kommunikasjon, møtereferater og presentasjoner.

Dokumentanalyse har noen svakheter. Grønmo (2004) påpeker at forskerens perspektiv kan påvirke tekstutvalget. Dette kan føre til et skjevt utvalg av tekster. Tolkninger av tekstene kan også bli påvirket av forskerens perspektiv. Grønmo (2004) hevder at dersom forskeren har en begrenset kritisk forståelse vil dette føre til problemer. Videre understreker Grønmo at forskerens kontekstuelle forståelse er avgjørende når man skal analysere dokumenter.

3.6 Forskningsintervju

Den vanligste dateringsmetoden innen kvalitativ forskning er intervjuet som baserer seg på de fenomenologiske perspektiver der man får frem informantens personlige egenskaper, meninger, erfaringer og holdninger (Tjora 2021, s.128).

Kvale og Brinkmann (2015) hevder at intervjuet er spesielt velegnet for å undersøke menneskers forståelse av betydningene i sin egen livsverden, beskrive deres opplevelser og selvforståelse samt avklare og utdype deres perspektiv på livsverdenen. Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Thomas (2016) og Jacobsen (2015) deler inn i strukturerte, ustrukturerte/åpne og semi-strukturerte intervju.

Pre-strukturering trenger ikke bety at intervjuet lukkes, men heller at man setter fokus på enkelte aspekter ved intervjuet (Jacobsen 2015, s. 149). Thomas (2016) forklarer at ved bruk av et strukturert intervju, vil forskeren møte informanten med en liste med forhåndsbestemte spørsmål. Fordelen med et slikt intervju, er at det kan administreres relativt raskt og enkelt. Kvale & Brinkmann (2015) beskriver semi-strukturert intervju som en bra metode.

I denne studien er det valgt et semistrukturert dybdeintervju. Denne intervju gir respondenten frihet, men samtidig sikrer at aktuelle temaer jeg ønsket å belyse ble tatt opp. Kvale & Brinkmann (2015) beskriver dybdeintervju som et dyptgående intervju med en person om gangen omkring en forhåndsdefinert problemstilling. Jeg ser fordelen av å kunne styre intervjuet noe ved hjelp av en intervjuguide, samtidig som jeg ønsker at intervjuet skal bære preg av å være en samtale.

Semistrukturerte intervjuet søker å innhente beskrivelser av den intervjuedes opplevelse at Teams-prosjektet. Intervjuguiden som er brukt for innhenting av data inneholder en rekke temaer som skal dekkes, i tillegg til noen forslag til spørsmål.

Det er viktig å nevne at forskeren selv har deltatt i Teams-prosjektet som beskrives i casen. Jacobsen (2015) skriver om undersøkelseeffekt. Men dette mener Jacobsen at det kan være selve undersøkelsen og undersøkeren som skaper spesielle resultater.

Det finnes flere kanaler for gjennomføring av individuelle intervjuer: ansikt-ansikt, telefon, chat og e-post (Kvale og Brinkmann, 2008). Grunnet smittesituasjonen med COVID -19 pandemi ble intervjuene foretatt via Microsoft Teams. Det har vist seg at det er enklere for respondentene å finne et passende tidspunkt dersom intervjuene kan gjennomføres på Teams.

3.7 Utvalg av informanter

Tjora (2017) skriver at hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjuer, er å rekruttere ut ifra de informanter som ønsker å uttale seg på en aktuell måte.

Forskere ønsker å finne mest mulig informasjon som bidrar til svar på problemstilling.

Det er viktig at riktige informanter blir rekruttert. Det å velge hvem som deltar er et aspekt i kvalitative studier og samfunnsforskning (Johannesen, Tufte og Christoffersen

2011, s.113). Målet i denne studien var å henvende seg til de informantene som kan gi mest mulige

konkrete svar ut ifra deres egne opplevelser.

Følgende selekteringskriterier ble brukt for utvalg av informanter. Informantene skal høre til forskjellige avdelinger i selskapet, informantene skal ha forskjellige roller, informantene skal ha en gjennomsnittlig IT-kompetanse. Med gjennomsnittlig IT-kompetanse menes det at informantene bruker PC som hovedverktøy i sin arbeidshverdag. Repstad (2014) hevder at hovedkriteriet for bestemmelse av utvalg er alltid en antagelse om at informanten har informasjon, kunnskaper, holdninger, meninger eller erfaringer som er relevant for prosjektets problemstilling. Jeg ønsket å ha med informanter som hadde forskjellige roller i prosjektet: Prosjektlederen for Teams-prosjektet hos teknologibedriften, avdelingsledere, superbrukere, brukerne som ikke deltok i prosjektet, men deltok på kurs. Formålet var å studere brukernes opplevelse av Microsoft Teams som samhandlings og dokumenthåndteringsverktøy.

Denne oppgaven har fokus på hvordan leveranseprosessen av Microsoft Teams ble organisert av IT-leverandøren og brukernes opplevelse av Microsoft Teams. Jeg henvendte meg til ti av de de ansatte hos teknologibedriften og fikk tillatelse til å gjennomføre intervjuer med fem av dem. Det var viktig for denne studien å se om det var en sammenheng mellom brukernes deltakelse i implementeringsaktiviteter og brukernes opplevelse av Teams som verktøy.

Jeg endte med et utvalg på fem informanter. Informantene hører til forskjellige avdelinger i selskapet. I oppgaven presenteres informantene som Informant 1, 2, 3, 4 og 5

Nr	Rolle	Alder	Intervjudato
1	Prosjektleder for Teams-prosjektet	53	25.02.2022
2	Avdelingsleder	49	04.03.2022
3	Avdelingsleder	38	09.03.2022
4	Ansatt	33	11.03.2022
5	Ansatt	35	23.03.2022

Tabell 2 Informasjon om informantene

Intervjuene med hver av informantene tok ca 45 minutter. Intervjuguiden inneholdt åpne spørsmål om oppstarten av prosjektet, prosjektgjennomføring og opplæring. Under intervjuene delte informantene sin opplevelse om hver av prosjektfasene og deres opplevelse av IT-leverandørens påvirkning på meningssskaping. Spørsmålene som ble stilt under intervjuene finnes i intervjuguiden (Vedlegg 1).

3.8 Lydopptak og transkribering

Intervjuene ble gjennomført ved bruk av Microsoft Teams. Videomøter med opptak oppleves som et godt verktøy. Repstad (2014) nevner at videomøter kan oppleves kunstig og skape en hemmende situasjon. Informantene var godt kjent med videomøter på Teams og viste ikke noe ubehag. Situasjonen med videomøter opplevdes naturlig for dem. Dette kan forklares med at siden starten av Covid-19 pandemien har mange blitt mer kjent med bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og videomøter har blitt en mer naturlig del av hverdagen for mange.

Jeg forberedte meg godt til intervjuene. Jeg gikk gjennom leveranseprosessen av Microsoft Teams for å få med meg riktig rekkefølge av implementeringsaktiviteter og en skaffe en god oversikt over deltakerne i de implementeringsaktivitetene. Kvale og Brinkmann (2015) understreker at kvaliteten på dataene som kommer ut av intervjuet påvirkes også av intervjuerens kunnskaper om teamet.

3.9 Intervjuguide

Utgangspunktet for intervjuguiden var de sentrale begrepene i meningssskappingsmodellen til Hernes (2016). Spørsmålene i intervjuguiden er formulert på en sann måte at informantene gir forskeren informasjon om informantens opplevelse av narrativet, deltakelse i samhandling, opplevelse av samhandlingsmønstre og til slutt gi informasjon om tilslutning til Microsoft Teams. Jeg ønsket å undersøke hvordan aktivitetene som ble initiert av IT-leverandøren påvirket informantens opplevelse og motivasjon til å bruke Microsoft team. For å sikre at empirien som er samlet inn svarer på mine forskningsspørsmål, forankret jeg intervjuguiden i

meningsskapingsmodellen til Hernes. Jeg valgte å lage en semistrukturert intervjuguide for å få mest mulig informasjon om brukernes opplevelse og motivasjon rundt Microsoft Teams. Spørsmålene i intervjuguiden kunne hjelpe informantene å gi relevante svar i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene, samtidig ønsket jeg å ha en åpen tilnærming til informasjon som jeg ikke hadde tenkt på i forkant.

For å få informantene til å dele sine tanker om narrativet, ble det stilt spørsmål om de visste hvorfor selskapet valgte å ta i bruk Microsoft Teams. Det ble samlet informasjon om hvordan de fikk vite innføring av Microsoft Teams og om de forstod målet med prosjektet.

For å få informasjon om *handling og samhandling*, fikk informantene spørsmål angående deres deltakelse i Teams prosjektet, hvilke aktiviteter de måtte gjennomføre. Det ble samlet informasjon om interne diskusjoner som oppstod under prosjektet. Informantenes opplevelse av kursaktiviteter ble det også snakket om under intervjuene. Det var viktig å høre informantenes opplevelse av prosjektledelsesaktiviteter.

3.10 Analyse av data

Ifølge Bryman og Bell (2011) er tematisk analyse en av de vanligste måtene å nærme seg kvalitative data på. Når vi analyserer et intervju, vil oppdeling i mindre deler hjelpe oss til å få tak i de enkelte sidene ved det intervjupersonen har sagt (Dalland, 2012, s. 178). I oppgaven har jeg gjennomført analysen av kvalitative data i fire steg.

Johannesen, Tufto og Christoffersen (2004) skriver at første steget i analysen er å få overordnet inntrykk av materialet, det andre er kategorisere og kode, redusere materialet etter kodingen og til slutt oppsummere.

Transkribering av intervjuene skapte et overordnet inntrykk av intervjutekstene. Koding og kategorisering ble gjort ved hjelp av fargekoding i OneNote. Koding innebærer at det knyttes nøkkelord til et tekstavsnitt med hensikt på å kunne identifisere en uttalelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208). Kategorier ble laget basert på forskningsspørsmålene. I figur 6 presenteres det kodenstrukturen. Kodestrukturen består av tre nivåer. Nivå 1 viser kodene som ble brukt i analysen av datamaterialet i OneNote. Nivå 2 inneholder temaer knyttet til forskningsspørsmålene. Nivå 3 presenterer studiens hovedfokus.

Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Aktiviteter initiert av IT leverandøren: Kikk-off møter, workshop'er, kurs	Handling, Samhandling, Samhandlingsmønstre	Påvirkning på meningsskapning
Gjentakende handlinger		
Nye rutiner		
Tidsdimensjonen	Narrativ	
Gjenkjennelighet		
Fortelling		

Tabell 3 Kodestruktur

3.11 Troverdighet

En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri. Ifølge Jacobsen (2015) bør empirien tilfredsstillende to krav: empirien må være gyldig og relevant (valid), empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel). Med gyldighet og relevans mener vi at den empirien som er samlet inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene som er stilt (Jacobsen 2015, s. 17).

Med pålitelighet og troverdighet mener vi at undersøkelsen må være til å stole på.

Alle de utvalgte informantene var relevante personer som hadde tatt i bruk Microsoft Teams. De var i stand til å gi informasjon om sin opplevelse av Microsoft Teams og sin opplevelse av implementeringsaktivitetene. Under intervjuene ga noen av informantene utsagn som kunne tolkes som negative. Jeg tolker dette som informantene ønsket å være ærlige. Det er viktig å presisere at selv om informantene jobbe i samme bedrift, ble implementering av Microsoft Teams kjørt avdelingsvis i forskjellige tidsperioder. Kildene kan sees på som uavhengige av hverandre.

Når det gjelder overførbarhet (ekstern gyldighet) er det lite sannsynlig at funnene er gyldige utover den casen som er undersøkt. Undersøkelsen er gjennomført i en bedrift i

Norge med lavt antall informanter. Jacobsen (2015) skriver at sannsynligheten for generalisering øker ved å gjenta lignende undersøkelser i andre kontekster.

For å kunne si noe om hvorvidt empirien er pålitelig og troverdig, bør vi stille oss et spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen 2015, s. 241).

Jacobsen skriver om undersøkelseeffekt som påvirker fenomenet han eller hun undersøker. Davis et al. 2010, snakker om fenomenet for intervju-effekt, som betyr at samtalen formes av de som deltar i samtalen. Som nevnt tidligere var alle informantene godt kjent med videomøter i Teams og opplevde denne samtaleformen som naturlig. Det ble brukt opptaksfunksjon i Microsoft Teams. Opptakene ble transkribert ved hjelp av diktafon, innebygd i Microsoft Word. Transkribering ble ikke påvirket av forskerens evne til å ta notater.

Det er viktig å nevne at jeg er ansatt hos IT-leverandøren som beskrives i casen og deltok i leveranseprosessen av Microsoft Teams. Resultatene kan derfor være noe påvirket av dette. Aktiv deltakelse i leveranseprosessen er ikke nødvendigvis kun negativ. Jeg hadde mulighet til å sammenligne svarene til respondentene med mine observasjoner. Men siden deltakende observasjon ikke ble valgt som datainnsamlingsmetode, kan ikke dette tas med i oppgaven.

Videre kan en svakhet ved denne avhandlingen være at jeg valgte semi-strukturert intervjuform hvor samtalen ble formet underveis. Jeg opplevde at til tider at noen av informantene delte opplevelser som var mindre relevante. Men intervjuguiden hjalp allikevel å skape en kontekst hvor det er mulig å sammenligne svarene fra respondentene.

3.12 Ethiske hensyn

Ethiske dilemma i forholdet mellom forsker og undersøkt kan oppstå i flere sammenhenger.

Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er de tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, s. 47).

Det ble sendt en epost med vedlagt informasjonsbrev. Informasjonsbrevet inneholdt beskrivelse av masteroppgaven og oppgavens formål. Alle opplysninger om informantene er anonymisert. Selskapet informantene jobber i er også anonymisert. Det er lav detaljeringsgrad på dataene som brukes i studien.

Før arbeidet startet, ble det innhentet en godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Samtlige informanter godkjente video og lydopptak under intervjuene. Informantene fikk tilsendt informasjonsskriv om sine rettigheter i henhold til kravene fra NSD.

4.0 Resultater og analyse

I dette kapittelet beskrives den empiriske data og analysen av datainnsamlingen knyttet mot oppgavens forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet er: *Hvilken fortelling om Microsoft Teams formidler IT-leverandører under implementeringsprosessen.* Det andre forskningsspørsmålet er: *Hvilke aktiviteter ble initiert av IT-leverandøren hos kunden under implementering av Microsoft Teams?* Kapittelet avsluttes med en oppsummering av funnene.

4.1. Empiri fra dokumenter og intervjuer

Fem kvalitative dybdeintervjuer er brukt for innsamling av datamateriale. Presentasjonsmaterialet og kursskriptene til IT-leverandøren ble studert i tillegg. Som utgangspunkt for studien ønsket jeg å få forståelse for hvilke implementeringsaktiviteter som ble initiert og gjennomført av IT-leverandøren og hvordan de kan kobles til Hernes (2016) sin modell for meningsskaping.

4.1.1 Fortelling om Microsoft Teams

Dokumentanalysen viser at IT-leverandøren ønsker å skape en fortelling om *fremtidsrettet teknologi og fremtidsrettet måte å jobbe på.* I presentasjonene til IT-leverandøren legges det vekt på Microsoft bruker mye ressurser på utvikling av Teams. Det legges også vekt på ordet samhandling. IT-leverandøren ønsker å formidle at Teams handler om samhandling og ikke fillagring. Dette bekreftes med bildet under.



- 80% av Microsoft sine utviklere jobber med å utvikle Microsoft Teams. Det er den tjenesten Microsoft bruker de fleste av sine ressurser på.

- Samhandling har blitt et kjent begrep i norske bedrifter. Deres kunder og partnere ønsker å samhandle med dere, og ikke sende filer til dere.

- 91 av USAs 100 største selskaper bruker Microsoft [Teams.n](https://www.microsoft.com/teams).

Figur 5 Utklipp av PowerPoint presentasjonen til IT-leverandøren

Både i presentasjonene og kursskriptene til IT-leverandøren brukes det ord som «ny», «moderne», «fremtidsrettet».

Intervjuene viser at de ansatte forteller en annen historie om Microsoft Teams. De ansatte legger vekt på at Teams vil hjelpe dem *å jobbe mer effektivt med dokumenter*. Svarene på spørsmålet om hvordan de følte målet med Teams-prosjektet ble formidlet, viser at fortellingen om Teams, som de ansatte hadde sluttet seg til, handlet om å få en bedre dokumentstruktur. Dette bekreftes med sitatene under.

«Vi har jo lenge kjent på at det var tungvint å jobbe på serveren. Behovet om å gå over sky har vært der lenge. Det dere snakket om, det at Teams var en moderne plattform og dette her, var på en måte ikke helt det vi var ute etter. Vi trengte ny struktur som var enklere å jobbe med.» (Informant 1)

«Ledelsen viste om alle våre utfordringer i forbindelse med lokal server. Vi har lenge snakket om å gå over til sky. Målet var ganske klart. Vi ønsket å få en ny struktur, bedre rettighetsstyring.» (Informant 2)

I intervjuene ble ledelsen i selskapet trukket frem som den som formidlet målet med Teams prosjektet. I informantenes svar gjentas det flere ganger uttrykk som «vi fikk god informasjon fra ledelsen», «dette snakket vi om mange ganger på avdelingsmøter»,

«avgjørelsen om å gå over til sky ble tatt av ledelsen og formidlet nedover til avdelingene».

Samtlige informanter bekreftet at de ikke kunne kjenne seg igjen i fortellingen som ble formidlet av IT -leverandøren. Dette belyses av sitatet nedenfor.

«Jeg må si at dere bommet fullstendig da dere begynte å snakke om fremtid, amerikanske selskaper og helt ny måte å jobbe på. Dette traff ikke i det hele tatt. Vi trengte å oppnå noe helt annet med Teams. Det dokumentkaoset som var på serveren, måtte løses på en eller annen måte.» (Informant 3)

Informantenes svar tyder på at IT-leverandøren ikke hadde gjort seg kjent med utfordringene til teknologiselskapet.

4.1.2 Implementeringsaktiviteter initiert av IT-leverandøren

Dokumentanalysen viser at IT-leverandøren har gjennomført en rekke aktiviteter under implementering av Microsoft Teams prosjektet.



Figur 6. Beskrivelse av leveranseprosessen. Skissen er laget av AGS IT-PARTNER

Videre vil jeg se på *aktivitetene* som ble iverksatt av IT-leverandøren under leveransen av Teams-prosjektet for å skape oppslutning om overgangen til Teams. Aktivitetene som ble initiert av IT-leverandøren kan fordeles i to kategorier: Planleggingsaktiviteter (Kick-off møter, Workshop'er) og opplæringsaktiviteter (Kurs og Tips og triks møter). Kick-off møter inneholdte to elementer som kan ha påvirkning på meningsskaping: formidling av narrativet (fortellingen) og aktiv deltakelse i utvikling av ny struktur i Microsoft Teams. Analysen av presentasjonsmaterialet til IT-leverandøren viser at både planleggingsaktiviteter og opplæringsaktiviteter var gjentakende aktiviteter. IT-konsulentene hadde laget en prosjektplan som ble presentert for ledergruppen hos teknologi bedriften. Dokumentanalysen viste at IT-konsulentene hadde ukentlige møter med prosjektlederen hos bedriften.

Videre presenteres informantenes svar om aktivitetene som ble gjennomført av IT – konsulentene. Møtefrekvensen og innholdet blir trukket frem som positivt av avdelingslederne og prosjektlederen. Dette blir blant annet belyst ved dette sitatet.

«Uten de faste møtene med IT-konsulenten, hadde vi ikke klart å prioritere dette prosjektet. Det hjalp oss å ha fokus på prosjektet og gjennomføre de planlagte aktivitetene.» (Informant 4)

Rammene for workshop'ene blir også omtalt. Informant 1 trekker frem at hen viste hva som skulle gjøres på workshop'ene.

«Jeg er veldig fornøyd med denne prosessen. Dere ledet denne prosessen på en god måte. Arrangerte workshop, involverte de ansatte.» (Informant 1)

Informantene bekreftet at gjennom prosjektet ble det skapt gjentagende samhandlingsaktiviteter. Forberedelser til møter om Teams struktur, jevnlig møter i ledergruppen og i avdelingene.

En av informantene trekker frem viktigheten av å involvere de ansatte med makt. På spørsmål om hvordan prosjektet ble ledet og organisert svarer Informant 2 som følger:

«Jeg synes dere gjorde en god jobb med å overbevise de ansatte som har uformell makt. Når de ble positive til Teams, ble de til interne endringsagenter.» (Informant 2)

Informant 2 anbefalte å fortsette å ha fokus på aktiviteter som er med på å skape interne endringsagenter. Endringsagentene vil kunne bidra til meningskaping internt i selskapet.

Implementeringsaktiviteter omtales av informantene som en diskusjonsarena.

Dette illustreres ved sitatet under.

«Jeg opplevde at dere organiserte workshop møtene og har fått i gang gode diskusjoner rundt hvordan vi ønsket å bruke Teams» (Informant 1)

Opplæringsperspektivet blir også trukket frem. Alle informantene svarer at kurs er viktig. To av informantene hadde lite erfaring med Teams fra før og var usikre på om

dette var noe de skulle klare å ta i bruk. De understreker at for å få med seg alle brukerne er det viktig å sørge for at hver og en har forstått hva endringen innebærer. Det er viktig å passe på at alle kan bruke den nye løsningen, ellers mister man motivasjon med en gang. Informant 5 var opptatt av at både ledelsen og IT-konsulentene skulle forstå at IT-nivået hos brukerne er forskjellig.

«Jeg var en lettelse å få vite at kurs skulle holdes flere ganger. Jeg kunne velge selv om jeg ville ta det samme kurset to eller tre ganger. Det er ikke alltid man får med seg alt etter det første kurset.» (Informant 5)

Det ble gjort en interessant observasjon under analysen av opplæringsaktiviteter. Noen av informantene fortalte at de ikke deltok i planleggingsaktiviteter, men gjennomføring av praktiske oppgaver på kurs hjalp dem å forstå hvordan Teams skulle brukes i deres hverdag. Dette belyses med sitatet nedenfor.

«Jeg var ikke med i starten av prosjektet. Men kurs og opplæring var veldig bra. Det var da jeg begynte å gjøre praktiske oppgaver, begynte Teams å gi mening. Da fikk jeg nye ideer selv.» (Informant 5)

I presentasjonene til IT-leverandøren kommer det frem at leverandøren arrangerte 30 minutters tips og triks møter hvor brukerne kunne stille spørsmål og få nyttige tips. Informant 4 forteller at Tips og triks møtene ble en uformell og ufarlig arena hvor brukerne kunne lære av hverandre og komme med nyttige tips til hverandre. De ansatte opplevde at engasjementet rundt Teams økte når brukerne delte erfaringer med hverandre. På spørsmål om opplæringsaktiviteter svarer Informant 4 følgende:

«Jeg synes Tips og triks møtene var nyttige. Jeg satt av tid til dem hver uke. Jeg kunne jo lite om Teams. Det var ikke alltid lett å stille spørsmål på kurs. Men på Tips og triks møtene kunne alle stille spørsmål. Jeg hørte at de andre lurte på det samme.» (Informant 4)

Informantene forteller at diskusjonene som oppstod under Tips og triks møtene ble videreført til interne møter. Bruken av Microsoft Teams ble et fast punkt på agenda i deres interne møter.

4.2 Analyse og resultater

I denne delen presenteres funnene som er gjort under analysen av dataene. Jeg tar for meg funn presentert gjennom fire elementer: *narrativ, handling, samhandling og samhandlingsmønstre*. Funnene presenteres og diskuteres gjennom de ulike elementene.

4.2.1 Påvirkning av fortellingen om Microsoft Teams på meningsskapning

Jeg har søkt svar på hvilket narrativ som ble formidlet av IT-leverandøren og i hvilken grad narrativet til IT-leverandøren har påvirket meningsskapning rundt Microsoft Teams hos de ansatte. Et narrativ er et større bilde eller fortelling som sier noe om hva organisasjonen sikter mot (Hernes 2016, s.41). Å skape mening handler ikke om å skape et helt riktig bilde, men en løsning eller forklaring som gir mening til situasjonen (Brown et al., 2015). For at IT-leverandøren skal kunne bidra til meningsskapning under implementering av Microsoft Teams, er det viktig å nå ut med god informasjon for å skape forståelse og tilslutning til Microsoft Teams. Informasjonen om Microsoft Teams kan formidles i form av en fortelling (et narrativ).

I datamaterialet finnes det ulike fortellingen om innføring av Microsoft Teams.

Dokumentanalysen viser at IT-leverandøren ønsker å skape en fortelling om *fremtidsrettet teknologi*, fremtidsrettet måte å jobbe på. Analysen av intervjuene at de ansatte hadde sluttet seg til et annet narrativ. Narrativet som de ansatte hadde sluttet seg til, ble skapt internt i selskapet og handlet om *forbedring av dokumentstruktur*.

Narrativet ble skapt av ledelsen i selskapet og ikke av IT-leverandøren. Samtlige informanter bekreftet at de ikke kunne kjenne seg igjen i narrativet som ble formidlet av IT-leverandøren.

Samtidig ser det ut som om fortellingen til IT-konsulentene ikke var avgjørende for meningsskapning i denne casen. Mange av de ansatte hadde forstått meningen med Microsoft Teams før IT-konsulentene ble involvert i prosjektet. Hernes (2016) skriver at et narrativ forteller hva som er viktige hendelser i fortiden. Dataene viser at IT-leverandøren ikke har undersøkt hva som var hovedårsaken til at selskapet valgte

Microsoft Teams. IT-leverandøren har prøvd å skape en fortelling om fremtidsrettet teknologi uten å ta hensyn til årsaken bak endringen. Empirien rundt narrativet viser at IT-leverandøren ikke har gjort seg kjent med kundens strategiske mål. IT – leverandøren har skapt et narrativ som de ansatte ikke kunne kjenne igjen. Ifølge Hernes (2016) består narrativet av bestanddeler som er gjenkjennelige for aktører innenfor og utenfor organisasjonen. Det kan se ut som om hvis IT-leverandører samler nok informasjon om historien bak endringen og finner ut hvilke utfordringer som har skapt behovet for innføring av ny teknologi, kan det skapes et gjenkjennelig narrativ. Hernes (2016) påpeker at narrativet har en tidsdimensjon som sier noe om hvor organisasjonen kommer fra og hvor den er på vei i tid. Analysen viser at narrativet som IT-leverandøren skapte, handlet kun om selskapets fremtid og ga ikke mening til de ansatte.

4.2.2 Påvirkning av implementeringsaktivitetene på meningsskapning

Analysen av datamaterialet viser at aktivitetene som er initiert av IT-leverandøren har hatt en positiv effekt på meningsskapning under innføring av Microsoft Teams.

Aktivitetene som ble initiert av IT-leverandøren kan fordeles i to kategorier:

Planleggingsaktiviteter (Kick-off møter, Workshop'er) og opplæringsaktiviteter (Kurs og Tips og triks møter).

Både planleggingsaktivitetene og opplæringsaktivitetene inneholdte fire elementer som kan ha påvirkning på meningsskapning: handling, samhandling mellom deltakerne, gjentakende samhandling og samhandlingsmønster.

Handlinger initiert av IT-leverandøren

I presentasjonsmaterialet til IT-leverandøren beskrives workshop som et møte med de ansatte fra en avdeling. På workshopene initierer og fasiliteter IT-leverandøren diskusjon om ønsket struktur i Microsoft Teams. På workshop'er lages det en Teams struktur for avdelingen. Å skape noe ved handling er helt sentralt i meningsskapning og i våre handlinger skapes begrensninger og muligheter (Rogelberg, 2006). Workshop ser ut til å være en aktivitet som forutsetter handlinger fra deltakerne. Flere av de ansatte signaliserer meninger om Microsoft Teams ved språklige handlinger. De språklige handlingene inneholder blant annet faktorer som tar for seg nye muligheter som ligger i Microsoft Teams.

Workshoper gjennomføres flere ganger. Denne aktiviteten er en *gjentagende aktivitet*. Både Hernes (2016) og Huff (1984) påpeker at gjentakelser gir anledning for at nye koblinger kan oppstå mellom personer, problemer og løsninger.

Weik (1995) understreker også at meningsskapning skjer gjennom handling.

Opplæringsaktiviteter kan sees på som en måte å skape mening på. Stensaker, et al., (2008) kaller dette for «second route» (fra handling til forståelse). Weick (1995) argumenterer for at meningsskapning er en retrospektiv prosess. Det kan tenkes at opplæringsaktiviteter kan være med på å skape mening hos de ansatte som ikke kunne delta i planleggingsaktiviteter. Opplæringsaktiviteter består av praktiske oppgaver, hvor en ansatt gjennomfører en handling i Microsoft Teams. Den ansatte ser på resultatet av handlingen og skaper en forståelse og mening med Microsoft Teams. Stensaker, et al., (2008) skriver at ved innføring av nye IT løsninger kan det vært enklere å forstå hva som skal gjøres, etter det kommer det en forståelse av hvorfor dette skal gjøres. Logikken bak handlingen skapes gjennom sammenligning av hvordan det var før og hvordan det er nå. Mine funn støtter dette. Brukerne som ikke har vært involvert i planleggingsaktiviteter har klart å skape en mening bak Microsoft Teams gjennom praktiske oppgaver på kurset.

Samhandling og samhandlingsmønstre.

Hernes (2016) understreker at meningsskapingsprosessen er grunnleggende relasjonell. Microsoft Teams begynner å gi mening når de ansatte diskuterer hvordan de skal bruke Teams for å effektivisere prosessene i avdelingen. Funnene viser at gjennom planleggingsaktiviteter skaper IT-leverandøren en arena for interne diskusjoner. Hernes (2016) understreker viktigheten av gjentakelse for at man skal holde oppmerksomheten på noe. Funnene støtter dette. I analysen av datamaterialet kommer det frem at det oppstod gjentakende interne diskusjoner om Microsoft Teams. Interne diskusjoner ble startet under planleggingsaktivitetene og ble videreført til gjentakende avdelingsmøter. Det er tydelige indikasjoner på at de ansatte opplevde meningsskapning i Teams-prosjektet i situasjoner hvor de samhandlet med sine kollegaer. Meningsskapning er en sosial prosess hvor tanker, følelser og atferd hos den enkelte påvirkes av konkret og forestillet tilstedeværelse av andre (Weick, 1995, s. 39). Funnene viser at IT-leverandørens planleggingsaktiviteter hos kunden skapte en trygg arena for meningsskapende diskusjoner.

I interaksjon med andre må vi forholde oss til hvordan egne og andres handlinger påvirker hverandre (Hammer & Høpner, 2014, s. 95). Analysen av datamaterialene viser at det oppstod diskusjoner om hvordan avdelingene kan effektivisere sine prosesser ved hjelp av Microsoft Teams. De ansatte delte erfaringer med hverandre og utforsket nye tekniske muligheter som lå i Teams.

Meningsledelse og fremdrift i meningsskapning

Ifølge Hernes (2016) handler meningsskapning om de tiltak som foretas for å påvirke eller opprettholde meningsskapning. I dokumentanalysen har det kommet frem at IT-leverandøren har prøvd å skape rammer for meningsskapning. IT-leverandøren har laget prosjektplaner, maler og veiledninger. Hernes (2016) kaller prosjektplaner, maler, veiledninger og planer for former for materiell innramming. Materiell innramming er en form for meningsledelse, ifølge Hernes (2016). Den mobiliserer, gjør det mulig å samarbeide på tvers mellom grupper, og utgjør den infrastruktur som gjør samarbeid mulig.

Mennesker kan ikke unngå å skape mening og slik blir meningsskapning en kontinuerlig prosess (Weick, 1995, s. 43). Hernes (2016) bekrefter dette og skriver at fremdrift i samhandlingsprosessen gjør at den har en mulighet til å fortsette uten at andre faktorer påvirker den. Under workshopene og opplæringsaktivitetene oppstod det diskusjoner om bruk av Microsoft Teams. Diskusjonene ble videreført til interne møter. I analysen av intervjuene kommer det frem at det ble skapt nye samhandlingsmønstre. Bruk av Microsoft Teams ble til et fast punkt på agenda på interne møter. Hernes (2016) skriver at medarbeiderne venner seg til at temaene tas opp. På denne måten bygges det opp fremdrift for meningsskapningen.

Undersøkelsen gjennomført av Stensaker, et al., (2008) viser at endringsagenter kan aktivere meningsskapning ved initiere samtaler og kommunikasjon om endringen. Kommunikasjonsaktiviteter skaper en arena for ide- og meningsutveksling. Dette framprovoserer meningsskapning og gir ledelsen og IT-leverandører nødvendig informasjon om hva som gir mening for de ansatte. I analysen kommer det frem at mesteparten av kommunikasjon med mulige endringsagenter foregikk under planleggingsaktiviteter. Funnene viser at ansatte med formell og uformell makt kan være viktige støttespillere under meningsskapningsprosessen.

Det er grunn til å tro at deltakelse i implementeringsaktivitetene ser ut til å ha en positiv effekt på meningsskapning hos brukerne.

Basert på funnene gjort i denne oppgaven har jeg kommet frem til tre mulige årsaker til hvorfor implementeringsaktivitetene har hatt positiv effekt på meningsskapning: (a) planleggingsaktiviteter og opplæringsaktiviteter forutsetter aktiv deltakelse av brukerne. Aktiv deltakelse kan sees på som en handling. Ifølge Hernes (2016) skapes mening gjennom handling. (b) Deltakelse i planleggingsaktiviteter har resultert i gjentakende interne møter om Microsoft Teams. Det ble dannet nye samhandlingsmønstre. At noe blir gjentatt, gjør at det holdes i oppmerksomheten. Det kan også gjøre at tilslutning blant medarbeiderne blir styrket (Hernes 2016, s. 50) (c) Under planleggingsaktiviteter kan IT - leverandøren få med endringsagenter, som i sin tur kan bidra til fremdrift i meningsskapning internt i selskapet.

5. Diskusjon

Meningsledelse er en prosess som ledere setter i verk for å påvirke og opprettholde meningsskapingen (Hernes 2016, s. 35). Litteratur om meningsskaping handler i stor grad om *lederens* rolle i meningsskaping. Målet med denne oppgaven er å få en bedre forståelse av *IT-leverandørens* rolle i meningsskaping under innføring av ny teknologi hos sine kunder. Hensikten med studien er å besvare følgende problemstilling: «*Hvordan kan IT-leverandører delta i meningsskaping under implementering av Microsoft Teams.*»

Datamaterialets innhold gir indikasjoner på at de ansatte ikke kjente seg igjen i fortellingen formidlet av IT-leverandøren. Meningsskapingsmodellen til Hernes (2016) viser at narrativ er et av elementene i meningsskapingsprosessen. Narrativ viser en retning og et mål for aktørene i organisasjonen på samme måte som strategi gjør. Hernes (2016) understreker at et narrativ skal ha en tidsdimensjon som sier noe om hvor organisasjonen kommer fra. Funnene viser at IT-leverandøren i casen ikke har tatt hensyn til historien bak innføring av Microsoft Teams. Det kan se ut til at for å lykkes med å skape en god fortelling som skal bidra til meningsskaping rundt en ny teknologi, er det viktig å finne ut hvilke utfordringer i selskapet som kan løses ved hjelp av denne teknologien. Det å ha kun fremtidsperspektiv med i fortellingen, kan resultere i å skape et narrativ som de ansatte ikke vil slutte seg til. Det kan ser ut som om det har blitt utvekslet erfaringer om dårlig dokumentstruktur, det ble skapt små fortellinger internt i selskapet. Mindre fortellinger består av erfaringsutveksling, forklaringer og opplevelser, og disse er viktige for hvordan aktører tilskriver mening til det som skjer.

Det er grunnlag til å tro at dersom IT-leverandører inkluderer selskapets historie og strategi i fortellingen, kan fortellingen til IT-leverandører være med å skape mening rundt innføring av ny teknologi.

Det er tydelige indikasjoner på at implementeringsaktivitetene som ble organisert og ledet av IT-leverandøren har hatt en positiv effekt på meningsskaping.

Implementeringsaktivitetene som beskrives i casen har bidratt til å styrke samhandling og har skapt nye samhandlingsmønstre. Handling, samhandling og samhandlingsmønstre er viktige elementer i Hernes (2016) meningsskapingsmodell.

Funnene peker på at det finnes tydelige signaler på at handling, som å utføre oppgaver i praksis, spiller en stor rolle i de ansattes meningsskapning. Handling og samhandling er elementer i Hernes (2016) meningsskapingsmodell. Meningsskapning er forankret i handling og i våre handlinger skapes de begrensninger og muligheter vi kommer til å leve under (Hernes, 2016, s. 35). De ansatte forteller at de lærer mer når de gjør praktiske oppgaver. De ansatte får muligheten i å delta i praktiske oppgaver både under workshop'er og under opplæringsaktiviteter. Under workshoper lager de ansatte sin egen Teams struktur. Utsagnene til informantene signaliserer hvordan aktiv deltakelse i workshopene kan ha bidratt til fremdrift i meningsskapning. Deltakelse kan skape motivasjonsbasert eierskap og resultere i en dypere forståelse av endringene og begrunnelsen bak endringer (Ashmos et al., 2002).

Opplæringsaktiviteter innebærer handling. Det kan til og med se ut som om opplæringsaktiviteter alene kan være nok for å skape mening hos noen av de ansatte. Dette kan forklares med at meningsskapning er en retrospektiv prosess, ifølge Weick (1995). Flere av de ansatte har bekreftet at de fikk en bedre forståelse av hva Teams skulle brukes til, etter at hadde gjort oppgavene som de fikk på kurset. Det de ansatte formidler, bygger oppunder hvordan handling kan være en faktor i de ansattes meningsskapning under innføring av ny teknologi.

Både planleggingsaktivitetene og opplæringsaktivitetene initiert av IT-leverandøren forutsetter interaksjon mellom de ansatte. I dokumentanalysen kommer det frem at de fleste implementeringsaktivitetene innebærer samhandling mellom deltakerne.

Analysen viser de ansatte blir motivert og veiledet av hverandre under deltakelse på opplæringsaktiviteter. I interaksjon med andre må vi forholde oss til hvordan egne og andres handlinger påvirker hverandre (Hammer & Høpner, 2014, s. 95). Både Weick (1995) og Hernes (2016) understreker at meningsskapning er en sosial prosess.

Analysen viser diskusjonene som ble startet under planleggingsaktivitetene og opplæringsaktivitetene ble videreført til interne møter. På møtene ble det foreslått nye måter å jobbe i Teams på. De ansatte ga støtte til de foreslåtte ideer. Hernes (2016) sier at på denne måten kan prosesser bli selvgenerende ved at de skaper egen fremdrift.

Det er grunn til å anta at de ansatte har erfart hvordan meningsskapning er en kontinuerlig prosess. Og at denne prosessen ble startet under deltakelsen i implementeringsaktivitetene. Funnene viser at meningsskapning som pågår under aktiv

deltakelse i implementeringsaktivitetene, føres videre til interne møter. En av informantene påpekte at de ansatte med formell og uformell makt ble inspirert og motivert av IT-leverandøren. På denne måten kan det skapes endringsagenter internt i selskaper. Endringsagentene fortsetter å skape mening rundt Microsoft Teams i sine avdelingen, uten videre hjelp fra IT-leverandøren. Det er grunnlag for å si at de ansatte opplevde meningssskaping som en kontinuerlig prosess.

I arbeidet med Teams prosjektet har det vært samhandlingsmønstre i form av workshopmøter, tips og triks møter, interne avdelingsmøter. IT-leverandøren skapte rom og tid for diskusjoner om bruk av Teams. Hernes (2016) understreker viktigheten gjentakelse av samhandlinger. Det kan se ut som om IT-leverandøren har vært med på å skape nye samhandlingsmønstre. Hernes skriver at repetert fokus fører til at oppmerksomheten og engasjement til prosessen vokser.

Meningsledelse handler om meningssskaping og de tiltak som ledere foretar seg for å påvirke eller opprettholde meningssskapingen (Hernes 2016, s. 57). Det er grunnlag for å si at IT-leverandøren har deltatt i meningssskaping under implementering av Microsoft Teams. Implementeringsaktivitetene har innebær aktiv handling, samhandling og er med på å skape samhandlingsmønstre.

6 Konklusjon

Denne masteroppgaven undersøker hvordan IT-leverandører kan delta i meningsskapning via implementeringsaktiviteter. Funnene som er gjort i denne undersøkelsen viser at IT-leverandører kan delta i meningsskapning under implementering av Microsoft Teams. Aktivitetene som initieres og fasiliteres av IT-leverandører kan bidra til handling og samhandling hos de ansatte. Maler, rutiner, presentasjoner og veiledninger setter rammer rundt innføring av Microsoft Teams. Gjennom innramming kan IT-leverandører delta i meningsledelse.

6.1 Implikasjoner

Funnene som er gjort i denne studien kan være nyttig for IT-konsulenter og daglig ledere. I oppgaven argumenteres det for at IT-konsulenter kan ta deler av ansvaret for meningsskapning under implementering av nye IT-løsninger hos sine kunder. Ved å være bevis på hvilken påvirkning på meningsskapning IT-leverandører kan ha, kan IT-leverandørene videreutvikle sine leveranseprosesser. I implementeringsaktivitetene kan det legges opp til mer aktiv deltakelse, handling og samhandling mellom ansatte. IT-leverandører kan legge opp til kontinuerlig fremdrift i meningsskapning ved å starte diskusjoner som blir videreført til interne møter. Funnene viser at planleggingsaktiviteter og opplæringsaktiviteter har positiv effekt på meningsskapning. Samtidig har funnene vist at opplæringsaktiviteter alene kan være med på å skape mening hos de ansatte.

Det kan være nyttig å undersøke alternative måter å levere nye IT-løsninger på. Kan IT-leverandører effektivisere sine implementeringsprosesser ved å minimere planleggingsaktiviteter og ha mer fokus på opplæringsaktiviteter?

Funnene har vist viktigheten av å bli kjent med selskapets mål ved innføring av ny teknologi. Kjennskap til kundens utfordringer vil hjelpe IT-leverandører å skape en fortelling (narrativ) som vil være med på å skape mening rundt innføring av nye IT-løsninger.

6.2 Oppgavens begrensninger

Det foreligger noen begrensninger i denne oppgaven. Undersøkelsen er gjennomført med et begrenset antall respondenter i ett selskap. Det er vanskelig å påstå at funn basert på denne undersøkelsen gjelder brukere i flere selskaper. Generaliseringen av funnene er redusert. Men det er allikevel mulig å se felles elementer som går igjen på tvers av alle respondentene, som styrker gyldigheten. Det er viktig å nevne at intervjuer har deltatt i leveransen av Microsoft Teams i selskapet som beskrives i casen.

Intervjuereffekt kan påvirke resultater noe. I starten av hvert intervju ble det snakket om intervjuers rolle i denne undersøkelsen. Svarene som respondentene har gitt, kan indikere at respondentene ikke ble påvirket av at intervjuers rolle i prosjektet. De opplevdes som åpne og delte både positive og negative opplevelsene med leveranseprosessen.

Det er viktig å nevne at studien ble gjennomført mens leveranseprosessen pågikk.

Denne prosessen endrer seg dag for dag og de ansattes opplevelse av leveranseprosessen kan også endre seg. Det kan tenkes at noen av resultatene ville sett annerledes ut om undersøkelsen ville blitt gjennomført etter at Microsoft Teams ble tatt i bruk.

6.3 Videre forskning

I Norge ser man en trend der flere bedrifter velger å outsource deler av IT-tjenester til eksterne leverandører (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015). Dette kan tyde på at IT-leverandører spiller en stor rolle ved innføring av nye IT-løsninger som endrer måter de ansatte jobber på. Gioia and Chittipeddi's (1991) har gjennomført en studie med fokus på meningsskapning under planleggingsfase og gjennom hele implementeringsprosessen. Det kan se ut som det er økende interesse rundt meningsskapning hos endringsmottakere (sluttbrukere), er det lite fokus på hvilken rolle IT-leverandører kan spille i meningsskapingsprosessen. Det meste av forskningen knyttet til meningsskapning og digitalisering handler om hvordan ledelsen i selskaper kan lede slike prosesser. I denne masteroppgaven ønsket jeg å sette lys på IT-leverandørers deltakelse i meningsskapning under innføring av nye IT-løsninger i bedrifter. Ved

outsourcing av IT-prosjekter kan det være naturlig å tenke at IT-leverandøren tar en del av ansvaret for at løsningen blir tatt i bruk. Det foreslås derfor å forske mer på IT-leverandørers rolle i meningsskapning, og en metastudie med formål om å produsere tydelige retningslinjer for IT-leverandører.

Funnene viser at opplæringsaktiviteter kan være med på å skape mening hos de ansatte. Dette leder derfor til neste spørsmål, er det nødvendig å involvere de ansatte i planleggingsaktiviteter? Stensaker et.al (2008) foreslår å introdusere implementeringsaktiviteter som fokuserer på prøving og feiling. For å redusere usikkerheten hos brukerne foreslår Stensaker et.al (2008) velge hvilke elementer i den nye IT-løsningen som brukerne få lov til å teste på egen hånd. I denne studien undersøkes det et norsk selskap med 200 ansatte som implementerte Microsoft Teams. Det kan være nyttig å gjennomføre en liknende undersøkelse på andre typer bedrifter under innføring av andre typer samhandlingsverktøy.

7 Litteraturliste

- Andersen. (2013). Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2. utg., p. 185). Fagbokforl.
- Holt, Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, R. R., Jr., & Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to “complexify” organizations. *Journal of Management Studies*, 39, 189-205.
- Baier, V., March, J., & Sætren, H. (1988). Implementation and ambiguity. In J. G. March (Ed.), *Decisions and organizations* (pp. 150-164). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39, 26-49.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, 523-549.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of applied behavioral science*, 42(2), 182-206.
- Bastesen, J., & Ørjasæter, E. Frelsere eller parasitter? Ledermotiver for bruk av IT-konsulenter.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization science*, 14(3), 312-330.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50, 859-878.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization studies*, 36(2), 265-277.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Halén, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015). IT leadership in transition-The impact of digitalization on Finnish organizations.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. University of Chicago Press.
- Czarniawska-Jorges, B., & Jorges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13-47). Berlin: De Gruyter.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Dalland, C. P. (2012). Utfordringer ved gjenbruk av andres kvalitative data. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 95(6), 449-459.
- de La Ville, V., & Mounoud, E. (2005). Strategy as everyday practice. *European Business Forum*, 21, 22.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Espen Andersen, & Ragnvald Sannes. (2018). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi Og Finans*, (3), 196-213.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative science quarterly*, 171-186.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-168.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.
- Follett, May Parker (1924). *Creative experience*. New York: Longmans, Green
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gist, M. E., Schwoerer, C. & Rosen, B., 1989. Effects of Alternative Training Methods on Self-Efficacy and Performance in Computer Software Training. *Journal of Applied Psychology* Vol. 6, pp. 884-891.

- Guth, W., & MacMillan, I. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, 313-327.
- Hambrick, D., & Cannella, A. A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3, 278-285.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Menings-skabelse, organisering og ledelse : en introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2004). *Feltmetodikk: Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hernes, T. (2014). Proces, emergens og menings-skabelse. I S. Vikkelsø & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 279-301). København: Hans Reitzel
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. (1 utg.) Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hernes, T., Hendrup, E., & Schäffner, B. (2015). Sensing the momentum: A process view of change in a multinational corporation. *Journal of Change Management*, 15(2), 117-141.
- Hopland, B. (2019, 18. september). *Fem digitale samarbeidsutfordringer som motiverer virksomheter til å ta i bruk Teams*. Hentet fra <https://kontortek.no/5-digitale-samarbeidsutfordringer-som-motiverer-virksomheter-til-a-ta-i-bruk-teams/>
- Hrebiniak, L., & Joyce, W. (1984). *Implementing strategy*. New York: Macmillan.
- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/https://www.statista.com/statistics/1263757/zoom-microsoft-teams-and-google-meet-global-app-installs/#statisticContainer>
- Huff, A. S. (1984). Politics and argument as a means of coping with ambiguity and change. *BEBR faculty working paper; no. 1056*.
- Hutchins, E. (2014). *The technology of team navigation* (pp. 205-234). Psychology Press.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave. ed.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Digital agenda for Norge - IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (Meld. St. 27 2015-2016). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>

- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of management Journal*, 50(1), 57-84.
- March, James G. og Herbert A. Simon (1958). *Organizations*. New York:John Wiley
- McMurray, R., & Pullen, A. (Eds.). (2019). *Beyond Rationality in Organization and Management*. Routledge.
- Moore, S. (2020, 27.oktober) - Digital Workplace Trends You Can't Ignore. Hentet fra <https://www.gartner.com/s>
- Næss, H., & Thon, A. (2021). *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nicolini, D., Mengis, J., & Swan, J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization science*, 23(3), 612-629.
- Nicolini, Davide, Jeanne Mengis og Jacky Swan (2011). *Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration*. *Organization Science* 23 (3): 612-629.
- Nonaka, I. (1988). *Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms*. *California management review*, 30(3), 57-73.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*
- Pasmore, W. A., & Fagans, M. R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18, 375-397.
- Pressman, J., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation* (3rd ed.). Los Angeles: University of California Press.
- Ravichandran, T. and Lertwongsatien, C. (2005) *Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective*. *Journal of Management Information Systems*, 21, 237-276.
- Repstad, P. (2014). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

- Rogelberg, S. G. (2006). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (1st ed., utg.) Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, 1, 54.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Sensemaking, emotion and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182-206.
- Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Meningsskapning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162–185.
- Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. & Weick, K. E. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Thagaard, T. (2002). Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode.(2. utg.). Oslo. Fagbokforlaget.
- Thomas, G. (2016). How to do your case study (2. utg). London: Saga Publications Ltd
- Tjora, A. (2017) Kvalitative forskningsmetoder (3.utg). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Totterdill, P., & Exton, R. (2014). Defining workplace innovation: The fifth element. *Strategic Direction*
- Villinski, A. P. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.
- Wifstad, A. K., Stokke, O. M., & Skogli, E. (2017). VERDIEN AV GODE RÅD—RÅDGIVERNÆRINGENS STØRRELSE OG BETYDNING I NORGE.
- Whittington, R. (2003). *The work of strategizing and organizing: For a practice perspective*. *Strategic Organization*, 1, 117-125.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1999). Idea generation in strategic renewal. *Proceedings of the Academy of Management*, N1-N6.

Yang, W., & Meyer, K. E. (2015). Competitive dynamics in an emerging economy: Competitive pressures, resources, and the speed of action. *Journal of Business Research*, 68(6), 1176-1185.

Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2019, April). *Digital transformation in business*. In *International Scientific Conference "Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities"* (pp. 408-415). Springer, Cham.

Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1 Datakilder

Tabell 2 Informasjon om informantene

Tabell 3 Kodestruktur

Figur 1 Microsoft er en samhandlingsplattform hvor brukerne kan jobbe med dokumenter, kommunisere med kollegaer, lage oppgaver og mye mer. Skissen er laget av AGS IT – Partner

Figur 2 Vekst i daglige aktive brukere av Microsoft Teams

Figur 3 De ulike elementene i meningsskapingsprosessen

Figur 4 Innramming og meningsskaping

Figur 5 Utklipp av PowerPoint presentasjonen til IT-leverandøren

Figur 6 Beskrivelse av leveranseprosessen. Skissen er laget av AGS IT-PARTNER

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Vedlegg 2 Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

