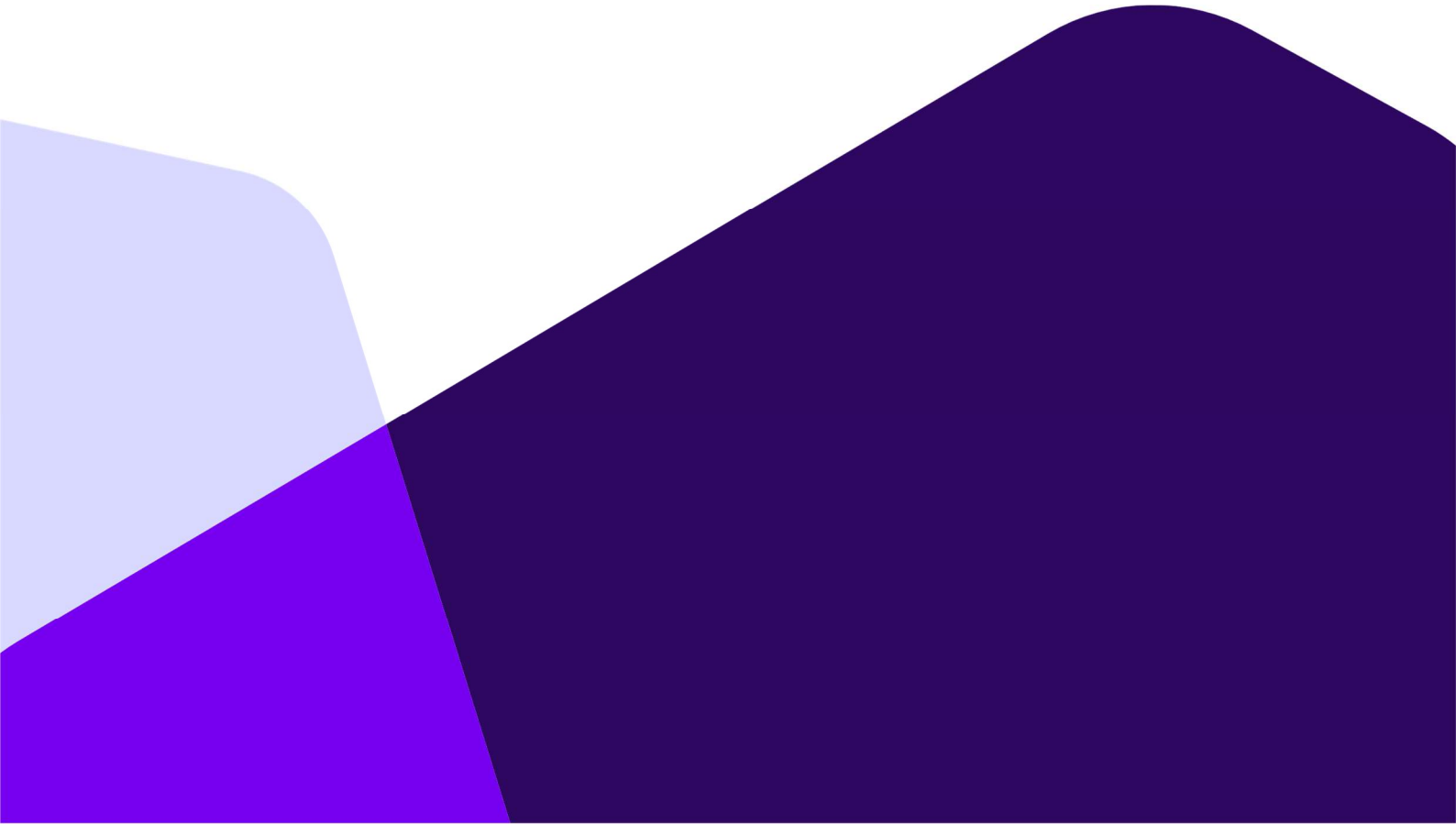


Kathrine Tveten/ 7036 og Siri Hagen/ 7004

# Meningskaping ved Implementering av et Digitalt System: En Casestudie fra en Privat Friskole



**Universitetet i Sørøst-Norge**  
Fakultet for USN Handelshøgskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 4  
3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2024 Siri Hagen og Kathrine Tveten

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Sammendrag

Implementeringsprosesser ved innføring av nye teknologiske endringer kan føre med seg komplekse utfordringer, spesielt med tanke på hvordan disse endringene påvirker mange aspekter ved arbeidshverdagen. Når nye systemer og innovasjoner skal innføres møter det ofte motstand blant ansatte, og suksessen avhenger i stor grad av en vellykket implementeringsprosess. Meningsskaping blant medarbeiderne er avgjørende for å sikre at endringen oppnår ønsket virkning. Ledelse spiller en sentral rolle i å skape mening blant de ansatte. Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie som tar for seg implementeringen av ett nytt digitalt system i en kristen friskole. Formålet er å identifisere hvilke faktorer som påvirker meningsskaping hos de ansatte i denne endringsprosessen, og hvordan meningsskappingsprosessen kan påvirkes av ledelse. Studiens problemstilling er:

**«Hvordan bidrar ledelse til å skape mening hos ansatte ved implementering av nytt digitalt system i en privat friskole»**

For å besvare problemstillingen gjennomførte vi en casestudie som tok for seg hele skolen med ledelse, lærere og assistenter. Det ble gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer og observasjoner for å hente inn data. Informantene har ulik bakgrunn og erfaring, og speiler de forskjellige yrkesgruppene innen skolevesenet. May og Finch sin Normalizations process theory (NPT) er brukt som teoretisk rammeverk, sammen med Hernes og Weick sine teorier omkring betydning av å skape mening blant de ansatte i en implementeringsprosess.

Resultatene fra studien peker på betydelige forskjeller i meningsskaping mellom lærergruppen og assistentgruppen. Disse forskjellene påvirket deres evne og villighet til å engasjere seg, og gi støtte til implementeringen av det nye systemet. Studien understreker viktigheten av meningsledelse, men det identifiseres også andre faktorer, som medarbeidernes deltakelse i implementeringsprosessen, dens nytteperspektiv, samt behovet for å betrakte situasjonen fra de ulike ansattes perspektiver, som avgjørende for suksessen med å skape mening blant individene.

# Abstract

Implementation processes involving new technological changes can bring about complex challenges, especially concerning how these changes impact various aspects of everyday work life. Introducing new systems and innovations often encounters resistance among employees, and the success largely depends on a well-executed implementation process. Creating meaning among employees is crucial to ensure that the change achieves its intended effects. Leadership plays a central role in fostering meaning among employees. This master's thesis is a qualitative case study focusing on the implementation of a new digital system in a private Christian school. The goal is to identify factors influencing meaning-making among employees in this change process, and how leadership can influence the meaning-making process. The research question is:

**How does leadership contribute to creating meaning among employees during the implementation of a new digital system in a private school?"**

To address the research question, we conducted a case study involving the entire school staff, including management, teachers, and assistants. Semi-structured in-depth interviews and observations were conducted to gather data. The informants have diverse backgrounds and experiences, reflecting different professional groups within the education sector. May and Finch's Normalization Process Theory (NPT) served as the theoretical framework, along with Hernes and Weick's theories on the significance of creating meaning among employees in an implementation process.

The study's findings highlight significant differences in meaning-making between the teacher group and the assistant group. These differences influenced their ability and willingness to engage and support the implementation of the new system. The study emphasizes the importance of meaning leadership, but it also identifies other factors, such as employee involvement in the implementation process, its perceived usefulness, and the need to consider the situation from different employees' perspectives, as crucial to the success of meaning-making among individuals.

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>1 Forord</b>	<b>6</b>
<b>2 Innledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling	7
1.3 Hensikt	9
1.5 Oppgavens struktur	9
1.6 Begrepsavklaringer	10
<b>2. Teori</b>	<b>11</b>
2.1 Endring i organisasjoner	11
2.2 Meningsskaping i endringsprosesser	15
2.3 Meningsledelse	19
2.4 Tilslutning til endringsprosesser	22
2.5 Organisasjonskulturens betydning på meningsskaping	23
2.6 Normalization process theory	24
2.7 Oppsummering av teoretisk rammeverk	28
<b>3. Metode</b>	<b>30</b>
3.1 Forskningsmetode	30
3.2 Forskningsdesign - Casestudie	31
3.3 En intern forsker og en ekstern forsker	33
3.4 Introduksjon av gjeldende case	34

3.5	Innsamling av data	37
3.5.1	Det teoretiske bakteppe for intervjuene i studien	37
3.5.2	Valg av informanter	39
3.5.3	Gjennomføringen av intervjuene	40
3.5.4	Observasjonene i casestudiet.	42
3.5.5	Observasjonene i praksis	43
3.6	Data analyse	45
3.7	Datakvalitet	47
3.7.2	Reliabilitet	48
3.7.3	Overførbarhet	49
3.7.4	Etikk	50
<b>4</b>	<b>Resultater</b>	<b>51</b>
4.1	Meningsskaping	51
4.2	Meningsledelse	60
4.3	Tilslutning til endringsprosessen	71
4.3.1	Variasjoner i tilslutning	78
<b>5</b>	<b>Drøfting</b>	<b>80</b>
5.1	Meningsskaping og endring	80
5.2	Meningsledelse	83
5.3	Tilslutning til ny digital plattform	87
5.4	Organisasjonskulturens betydning på meningsskaping	89
5.1	Casen sett opp imot Normalization Proses Theory	90
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>106</b>

# 1 Forord

Innleveringen av denne oppgaven markerer avslutningen på vår mastergrad i Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Det har vært tre utfordrende, innholdsrike og spennende år, som har gitt nyttig kunnskap og rustet oss til å skrive denne avsluttende oppgaven. Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, ikke minst med bakgrunn i valget om å endre studieløp fra deltid til heltid halvveis i løpet.

Vi vil takke våre familier for tålmodighet og støtte gjennom alle årene med studiet. Vi ser frem til å tilbringe mer tid med dere, som rettmessig synes vi har brukt alt for mye tid på skole.

Jeg, Kathrine, ønsker å takke Siri for at du var villig til å hoppe over fra å være deltidsstudent til å studere heltid, og bruke timevis av din tid på å skrive denne oppgaven sammen med meg. Takk for godt samarbeid, fine innspill, konstruktiv kritikk og gode lærerike samtaler. Takk også til min gode leder, Konrad Fjell, som har gitt meg fri fra jobb til å delta på forelesninger, samt vist stor imøtekommenhet og støtte hele veien. Ikke minst, takk til min gode mann Per og jentene våre Ann-Kathrin, Viktoria, Johanne og Louise for stor tålmodighet denne tiden.

Jeg, Siri, ønsker å takke Kathrine for at du stod iherdig på slik at vi fikk godkjent endring i studieplanen og dermed kortet ned studieløpet med ett år. Jeg setter pris på alle gode diskusjoner og et veldig godt samarbeid. Min arbeidsgiver får en stor takk for all tilrettelegging og støtte. Dette hadde ikke vært mulig uten min gode leder, Brede Dokken. Tålmodigheten samboeren min Truls og jentene våre Vilde, Eline og Ada har hatt i denne prosessen er jeg veldig takknemlig for, tusen takk alle fire.

Vi vil rette en stor takk til Kongshaugen Kristne Grunnskole og informantene våre, som stilte opp og gjorde denne oppgaven mulig. Vi setter pris på deres bidrag og engasjement.

Vi ønsker å takke vår veileder, Anne Helena Kokkonen, for god veiledning, akademisk kunnskap og uvurderlig støtte underveis i prosessen med masteroppgaven.

11. mai 2024, Kathrine Tveten og Siri Hagen

## 2 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Vi har de siste årene vært vitne til en enorm digital utvikling. Teknologien er kommet for å bli, og spørsmålet er hvordan virksomheter kan bruke den til sin fordel. Digitaliseringen av norske klasserom har pågått i flere år, og koronapandemien gjorde uttrykk som digital hjemmeundervisning og digital læring til en del av dagligtalen. Det å ha tilgang til digitale enheter for undervisning, har blitt uunnværlig for både elever og lærere i skolearbeidet (Heie, 2021).

Digitalisering skaper muligheter og utfordringer på mange områder i skolen, blant annet i forhold til mobbing. Undersøkelse fra Utdanningsdirektoratet viser til økende mobbeproblematikk i mange skoler. I den siste rapporten fra utdanningsdirektoratet datert 28.febr.2024 fremkommer det at stadig flere elever opplever mobbing. Videre viser analysen at skolens tiltak ofte ikke har den ønskede effekten (Wendelborg, 2024). Den raske teknologiske utviklingen og de høye mobbetallene i skolen, skapte interessen for å se nærmere på implementeringen av et nytt digitalt system ved en skole. Det digitale systemet har til hensikt å forebygge, hindre eller stoppe mobbing. Med studien ønsket vi å se nærmere på hvordan man kunne skape mening hos de ansatte på skolen når man implementerte en digital løsning på en kompleks utfordring, slik som mobbing.

### 1.2 Problemstilling

I vår tid skapes det hele tiden nye digitale plattformer, til bruk både privat og i arbeid. I virksomheter kan implementeringen av disse skje på mange ulike måter. Hammer og Høpner (2014) hevder at 70% av alle innovasjoner mislykkes. Anand og Barsoux (2017) støtter Hammer og Høpner i dette med å hevde at  $\frac{3}{4}$  av alle innovasjoner flopper. Weick (i Hammer & Høpner, 2014) trekker frem meningskaping som en av fire faktorer ledelsen bør arbeide med for å sikre at innføringen av endringen oppnår ønsket resultat. For virksomhetene som skal implementere nye digitale plattformer kan dette ofte møtes med motstand blant ansatte,



dersom man ikke får dem med seg til å tro at endring er en forbedring for dem og organisasjonen (Hammer & Høpner, 2014. s.175; May og Finch 2009, s.546).

Gjennom mange år i arbeidslivet har vi opparbeidet erfaring og innblikk i implementering av ulike digitale systemer, både fra ledelsesperspektiv og fra ansattperspektiv. I denne studien ønsker vi å se det hele fra ulike ansattgruppers synsvinkler, for å kunne kartlegge hvilke faktorer som påvirker implementeringen av det digitale systemet Engage Oppfølging. Vi ønsker spesifikt å rette søkelyset på meningsledelse og hvordan dette påvirker de ansattes meningsdannelse og tilslutning til implementeringen av systemet. Dette gjøres for å bidra med innspill som kan være nyttige ved implementering av digitale systemer, i tråd med problemstillingen:

**«Hvordan bidrar ledelse til å skape mening hos ansatte ved implementering av nytt digitalt system i en privat friskole».**

For å besvare denne problemstillingen er det gjort en dyptgående casestudie i en kristen privat grunnskole, 1-10 trinn. Skolen skulle etter planen iverksette to systemer fra Conexus i perioden oktober 2023 til utgangen av februar 2024. Det var kun ett av disse systemene som ble fullstendig implementert i denne perioden. Det systemet som ikke ble fullstendig implementert vil kun nevnes konkret der det beriker studien.

"Normalization Process Theory" (NPT) er en teori som har til hensikt å forklare hvorfor noen innovasjoner lykkes og andre ikke (May og Finch, 2009). Studien vår benytter NPT for å belyse hvilke faktorer, og spesielt ledelsesfaktorer, som påvirker de ansattes meningsdannelse ved innføringen av et nytt digitalt system. Jacobsen (2018) belyser teori i forbindelse med endringsledelse og de ulike fasene i endringsprosesser, som er et nyttig utgangspunkt når vi søker dypere innsikt i implementeringen av et nytt digitalt system. Videre trekker vi inn teorier fra Weick og Quinn (1999), Hernes (2016) og Salancik (1977) om meningsledelse, meningsdannelse og tilslutning. Ut ifra dette har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål til hjelp for å besvare og avgrense problemstillingen på en hensiktsmessig måte.

## **Forskningsspørsmål:**

FS1: *Hvilke hindringer og drivkrefter i implementeringsprosessen av et digitalt system påvirker meningsskapning for de ansatte?*

FS2: *Hvordan kan meningsledelse påvirke de ansattes meningsskapning ved implementering av et nytt digitalt system?*

FS3: *Hvordan kan ledelse sikre en ensrettet tilslutning mot målene de ønsker å oppnå gjennom implementeringsprosessen?*

## **1.3 Hensikt**

Gjennom å følge implementeringen av et nytt digitalt system på en kristen friskole, har vår hensikt vært å undersøke og oppdage faktorer ved ledelse som påvirker de ansattes meningsdannelse i implementeringsprosessen. Studien tar utgangspunkt i at implementeringsmetoden har stor innvirkning på graden av meningsdannelse og tilslutning til systemet blant de ansatte. I tillegg ønsker vi å avdekke om det også kan være andre forhold som spiller inn, og om de hemmer eller fremmer denne prosessen. Denne studien søker å besvare problemstillingen med utgangspunkt i empiri og teoretisk forskning. Med dette ønsker vi å kunne bidra med innsikt og kunnskap i forhold til ledelse av implementeringsprosesser og betydningen av meningsdannelse.

## **1.5 Oppgavens struktur**

Oppgaven er strukturert slik at den først innleder med å etablere grunnlaget og relevansen for temaet. Her presenteres også problemstilling og aktuelle forskningsspørsmål. Deretter presenteres det teoretiske rammeverket som er benyttet for å analysere faktorer som påvirker meningsskapning hos ansatte i implementeringsprosesser. Etter dette følger en beskrivelse av forskningsmetoden som er brukt, inkludert valg av metode og begrunnelse for disse valgene. Videre presenteres resultatene fra datainnsamlingen, etterfulgt av en diskusjon og analyse av disse funnene. Til slutt avsluttes oppgaven med en konklusjon som oppsummerer hovedfunnene og trekker frem faktorer som vil være viktige for videre arbeid på området.

## 1.6 Begrepsavklaringer

**A9 saker:** I Norge har Opplæringsloven et dedikert kapittel, kapittel 9A, som tar for seg skolemiljøet til elevene. I denne loven fastslås det at alle elever har rett til å nyte godt av et trygt og trivelig skolemiljø som fremmer både helse og læring.

**Engage Oppfølging:** En digital plattform som er laget for å oppdage og behandle uønskede forhold i et skolemiljø på et tidlig stadium. Via en app på telefonen kan alle ansatte ved skolen enkelt ha mulighet til å legge inn hendelser man observerer. Rapporterte hendelser sendes kontaktlærer som følger opp dette videre. Ledelsen ved skolen har alle tilganger og kan se alle observasjoner som legges inn.

**Ansattgrupper:** Da vi begynte vår studie, delte vi våre informanter i ledere og ansatte. Vi så raskt at det var store forskjeller innenfor ansattgruppen. Dette viste seg å være et interessant aspekt som skapte et behov for å differensiere disse gruppene, og se nærmere på hvorfor det var forskjeller mellom dem. Vi vil videre i oppgaven omtale ansattgruppene som Ledergruppen, Lærergruppen og Assistentgruppen.

**Ledergruppen:** representerer ledelsen. De har hatt det overordnede ansvaret ved implementeringen av det nye systemet. Som brukere er de i hovedsak siste ledd i kommunikasjonsprosessen.

**Lærergruppen:** representerer i denne oppgaven kontaktlærere. Lærerne er mottakere av andres observasjoner, og har som oppgave å behandle disse for sine elever. I tillegg skal de legge inn egne observasjoner i systemet.

**Assistentgruppen:** representerer assistentene. Denne gruppen legger kun inn observasjoner i det nye digitale systemet, men har ikke videre oppfølgingsansvar.

**Intern og ekstern forsker:** denne studien hadde to forskere, hvor av den ene var ansatt i virksomheten det ble forsket på. I teksten vil denne omtales som intern forsker. Den andre forskeren hadde ingen tilknytning til skolen, og omtales som ekstern forsker.

## 2. Teori

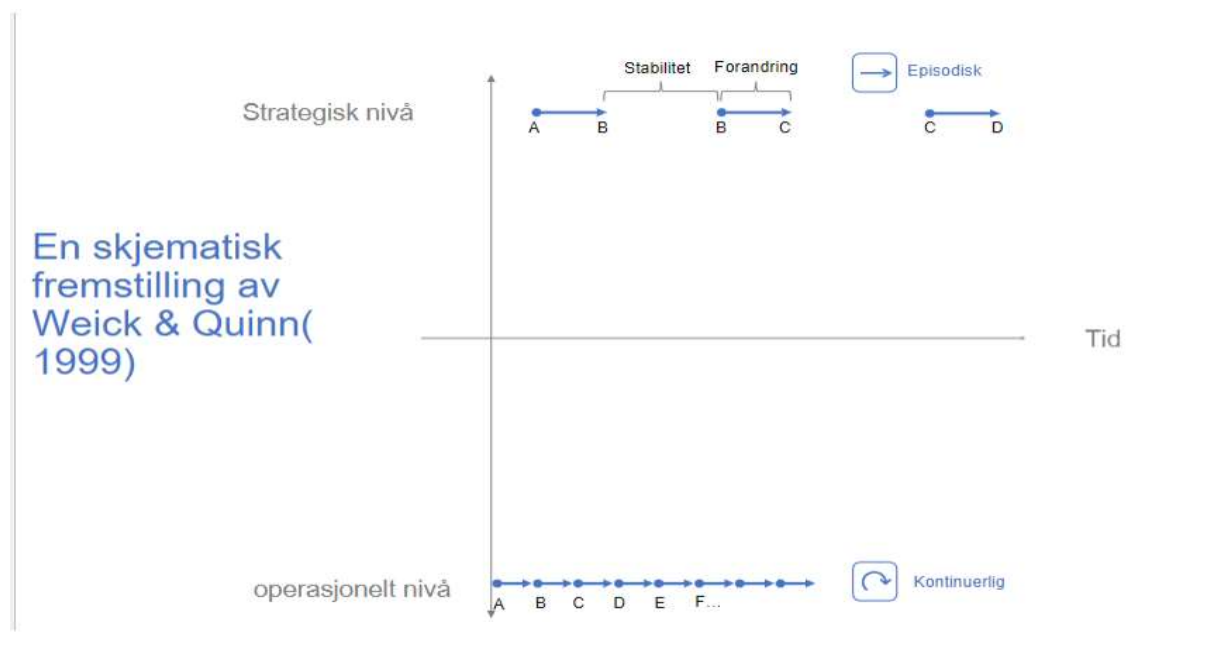
I denne studien er det valgt teori med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og formål. Den første delen tar for seg endring i organisasjoner. Vi ser på meningsskaping, meningsledelse og tilslutning for å legge en teoretisk ramme for å besvare problemstillingen. Det teoretiske rammeverket vi bygger på rundt disse temaene baserer seg i stor grad på Hernes og Weick sine teorier. Den empiriske innsikten skapte et behov for å utforske hva teorien sier om kultur, da dette viste seg å være en viktig faktor ved meningsskaping gjennom ledelse. I tillegg ble flere forskjellige teoretiske modeller vurdert for å belyse casen i studien. Beslutningen falt på å undersøke prosessen ved hjelp av May et al. sin "Normalization Process Theory" (NPT) fra 2009. Dette valget ble tatt fordi denne teorien aktivt vektlegger betydningen av å få med seg alle medarbeidere i en organisasjon.

### 2.1 Endring i organisasjoner

Vi lever i en verden som er i konstant endring, og hvor digitalisering, teknologisk utvikling og globalisering er noe organisasjoner må tilpasse seg, for både å utvikle seg og for å overleve. For å kunne si at noe har endret seg, må vi på ulike tidspunkter kunne beskrive noe som stabilt (Jacobsen, 2018, s. 23). Muntlig overføring av informasjon på et gitt tidspunkt, til digital overføring av informasjon på et annet gitt tidspunkt, vil si oss at innholdet i endringen har vært en ny måte å gjennomføre informasjonsutveksling.

Innføring av innovasjoner og endringer er for mange organisasjoner en utfordring. Å opprettholde endringen er en viktig, men vanskelig oppgave, og det krever koordinert innsats fra mange aktører med en kombinasjon av tidligere erfaringer og ambisjoner for fremtiden (Bartel & Garud, 2009, s. 107). Det sies at all økonomisk vekst siden 1700-tallet kommer fra innovasjon (Tidd & Bessant, 2021, s. 2). Dette sier noe om at verden endrer seg, og vil også endre seg i fremtiden. Dersom organisasjoner skal utvikle, forbedre seg og overleve, vil endringsvillighet være essensielt. Allikevel anslås det at om lag tre fjerdedeler av alle endringsprosesser ikke leverer som forventet (Anand & Barsoux, 2017, s. 80).

Det finnes ulike drivkrefter bak endring, som eksempelvis planlagt endring, endring som livssyklus, endring som naturlig utvelgelse og endring som dialektisk prosess. Endringen denne studien tar for seg kan kategoriseres som en planlagt endring. Denne type endring skjer fordi mennesker identifiserer problemer, setter mål for å løse problemene og iverksetter løsninger (Jacobsen, 2018. s. 31-32). Weick og Quinn (1999) trekker frem kontinuerlig og episodisk forandring som to idealformer for endring. De påpeker at i en kompleks virkelighet vil vi (som regel) ikke finne endring i så rendyrket form. Modellen under viser idealtypene med kontinuerlig og episodisk endring ved en skjematisk fremstilling. Endringer på strategisk nivå fremstilles som enkelthendelser hvor det er stabilitet mellom endringene. På operasjonelt nivå fremkommer endringene mer sammenhengende uten en tydelig start og slutt.

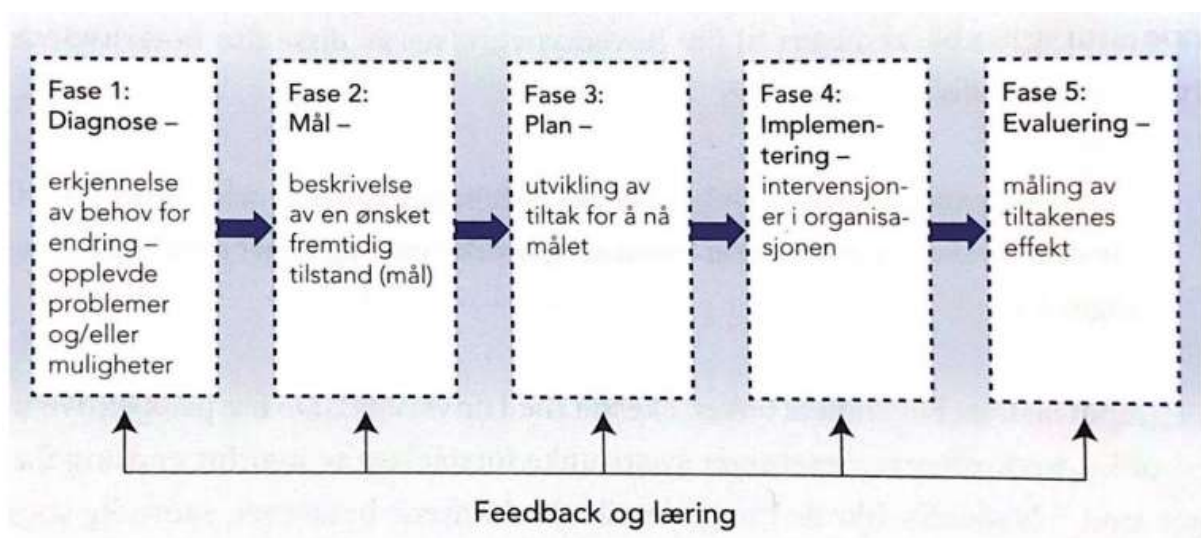


Figur 1. (En skjematisk fremstilling av Weick og Quinn, av Hernes, 2022).

Episodisk endring baserer seg på ideen om at systemet har utviklet treghet og må endres. Endringen oppnås ved implementering av en prosess med definerte stadier, og gir en forskjell fra nå tilstanden. Denne type endring er intensjonell, og det er konkrete mål man ønsker å oppnå, og man er avhengig av forankring hos ledere som har mandat til å iverksette dem. Kontinuerlig forandring baserer seg på at all aktivitet i en organisasjon fører til en form for endring. Kontinuerlig endring har ingen stadier, begynnelse eller slutt, og heller ingen

intensjon utover de oppgavene aktørene utfører. Kontrasten mellom kontinuerlig og episodisk endring vil gjenspeiles av perspektivet til observatøren. Fra et makroperspektiv vil det tilsynelatende se ut til at alt går som vanlig, med noen større endringer. Dersom man ser det i et mikroperspektiv vil man kunne se mange små endringer og justeringer, og man kan se at det pågår en kontinuerlig endring. Disse formene er idealformer, og forfatterne konkluderer med at endring aldri starter fordi den aldri stopper (Weick & Quinn, 1999, s. 362, 365-370, 375-379, 381).

Intensjoner om å løse problemer er drivkraften bak planlagte endringer. Endringen skjer fordi mennesker identifiserer problemer, setter seg mål for å løse dem og iverksetter løsninger. Ved å utvikle og iverksette tiltak som kan håndterer disse utfordringene, tar man sikte på å løse problemet gjennom en målrettet endringsprosess. Etter iverksetting av tiltak må effekten vurderes opp mot de forventningene som ble lagt til grunn. Med utgangspunkt i dette kan vi si at en planlagt endring er en rasjonell og analytisk tilnærming, hvor endringen drives frem av intensjonelle aktører. Endringer slik Jacobsen beskriver det er illustrert i modellen under (Jacobsen, 2018. s. 32).



Figur 2

(Jacobsen, 2018, s. 32. Figur 2.1)

Omfattende sosiale systemer er et grunnleggende trekk ved organisasjoner. Dette innebærer at de består av mennesker som handler og samhandler. Dette innebærer at man aldri med 100% sikkerhet vil kunne forutsi hva som kommer til å skje, heller ikke i nærmeste fremtid. Ser man

dette i sammenheng med planlagte endringer, slik som implementeringen av et nytt datasystem, vil det kunne påvirke utfallet slik at man ikke oppnår ønsket resultat eller får gjennomført prosessen slik den opprinnelig var planlagt. Uforutsette problemer, løsninger som ikke gir ønsket effekt og skaper nye problemer er noen utfordringer som ofte grunner ut i usikkerheten rundt endring av sosiale systemer (Jacobsen, 2018. s. 34).

Hernes (2014) ser kritisk på fire antagelser som preger organisasjonsteoriens forståelse av organisasjoner og endring. Den første antagelsen er organisasjoner som et sett med elementer som har ytre, stabile grenser som skiller dem fra verden rundt. Hernes (2014) mener utfordringen med denne måten å se organisasjoner på er at organisasjoners grenser er langt mer komplekse i virkeligheten. De ytre grensene er verken homogene eller stabile, men alltid i forandring og må behandles og tolkes for å være meningsfulle. Den andre antagelsen oppfatter organisasjoner som reaktive i forhold til omgivelsene, og at det er omgivelsene som setter rammeverket for hvordan en organisasjon skapes og utvikler seg (Hernes, 2014, s. 280). Weick (i Hernes, 2014) argumenterer mot denne innfallsvinkelen da han mener den fratrukket organisasjonen muligheten for selv å velge sine omgivelser, og at de dermed reduseres til passive aktører (Hernes, 2014, s. 279-280). Weick og Quinn (1999) ser, som nevnt over, på to idealformer for endring; kontinuerlig og episodisk endring. Den tredje antagelsen Hernes (2014) ser på av antagelsene som preger forståelsen av organisasjoner, kan ses på i sammenheng med Weick og Quinn sin episodiske endringsform. Endringer er sjeldne, og skjer i rykk og napp. Denne måten å studere endring på bygger på Kurt Lewins (1951) teori hvor han legger til grunn fasene unfreeze – change – refreeze. Dette er i kontrast med oppfattelsen av at organisasjoner er i konstant endring, og at i en verden som endrer seg kontinuerlig er stabilitet unntaket, ikke regelen. Den siste antagelsen er organisasjoner som sosiale systemer som handler ut fra en felles virkelighetsoppfattelse, manifestert som normer eller kultur. Et motargument er at det ikke er en forutsetning for kollektiv adferd at sosiale aktører er enige eller er underlagt de samme normene (Hernes, 2014, s. 280-281).

Som et motsvar til de fire antagelsene over, er prosessbasert organisasjonsteori. De grunnleggende antagelsene for prosessperspektivet er at verden er i konstant endring. Det vil alltid være utvikling, og at det til enhver tid foreligger et forandringspotensial. Resultater kan ses på som grunnleggende faktorer som skjer i lys av prosessene, og forklaringen på hvorfor

resultatet ble som det ble, finner vi i endringsprosessen. Verden er til enhver tid i bevegelse, og kan bevege seg i retninger man ikke forutså, og stabilitet vil da være unntaket (Hernes, 2014, s. 283, 285,287).

Det er ikke resultater i seg selv som skaper endring, det er hvordan resultatene oppfattes av mennesker i og utenfor organisasjonen. Det er mye som tyder på at store organisasjoner er mer utfordrende å endre enn mindre organisasjoner. Jacobsen (2018) trekker frem at årsaken til det kan være at store organisasjoner ofte er mer komplekse, og det vil være utfordrende å få slike komplekse systemer til å trekke i samme retning. Større organisasjoner kan bety lange kommandolinjer, noe som gir en risiko for at informasjon siles og forvrenges, og slik vanskeliggjør en helhetlig endring. Små organisasjoner vil i motsetning ha fordelen ved lavere kompleksitet og mindre tungroddhet, samt at det i små organisasjoner vil være lettere å gjøre individuelle oppfølginger gjennom endringsprosessen. Ledere som er tettere på de ansatte, vil ha større mulighet for å påvirke meningsskapingen ved bruk av relasjonsledelse (Jacobsen, 2018. s. 95: Spurkeland, 2020, s. 15). Forskjellen vil også ofte ligge i tilgang til ressurser. Til tross for de utfordringene vi finner i store organisasjoner, vil det ofte være store ressurser å disponere for å få til endring, mens det i nyere og mindre organisasjoner ofte vil kunne være mer begrenset. Empirisk ser man allikevel at det er flere hindre for å få til endring i store organisasjoner enn i mindre (Jacobsen, 2018. s. 95, 97).

## **2.2 Meningsskaping i endringsprosesser**

Meningsskaping er en prosess som til enhver tid pågår blant mennesker, og de tiltak ledere setter i verk for å påvirke og opprettholde meningsskaping vil være meningsledelse (Hernes, 2016). Meningsskaping er ikke begrenset til menneskers tankeprosesser, men forankret i handling. Organisering og endringer vil i forkant av gjennomføring og implementering ofte kunne oppleves som abstrakt. Det er gjennom utførelse man kan få reel mening i form av hvordan endringen egentlig utføres og man får en mer helhetlig forståelse av den, kontra når den var på det mer strategiske og planmessige stadiet. Ved en endring vil medarbeideres tro på opplegget, og hvor stor innsats de er villig til å sette inn for å nå et felles mål, kunne påvirke meningsoppfattelsen ved at endringen og drivkraften for å nå målet former et større



bilde. Her krever det at hver medarbeider, gjennom dens handlinger, ser mening med sin egen handling i forhold til felleskapet som man er en del av (Hernes, 2016. s. 35-36).

Meningsskaping er noe som skjer ubevisst, og det skjer hele tiden. Vi vil til enhver tid forsøke å skape mening rundt det vi opplever, og tåler nesten ikke at noe ikke gir mening (Hammer & Høpner, 2019. s. 91). Weick (i Hammer & Høpner, 2019. s. 94) hevder at meningsskaping handler om at mennesker forsøker å gjøre sine opplevelser rasjonelle både for seg selv og for andre, og har søkelys på handlingen og aktiviteten og hvordan dette fortolkes og re fortolkes. Han hevder at det er via organisatorisk meningsskapinge organisasjoner har mulighet til å skape egne muligheter eller sette begrensninger. Han trekker frem at mennesket ofte ikke evner å løse problemer, med mindre de ikke oppfatter dem som problemer. Utfordringen blir således hvordan man skaper, eller kanskje ikke skaper, sine egne problemer (Hammer & Høpner, 2019. s. 166).

Meningsskaping er et sosialt fenomen, og i meningsskapingprosesser trekker Weick (i Hernes, 2014) frem fire elementer; *handling, samhandling, kollektiv forpliktelse og forpliktene tolkning*. *Handling* er en forutsetning for forståelse, og kan oppfattes som all form for aktivitet, også kommunikasjon. Det viktige med handling som element i meningsskaping er at det forgår i en sosial sammenheng med flere sosiale aktører til stede. Sosiale handlinger vil alltid utvikle seg til samhandling. *Samhandling* betyr ikke nødvendigvis at mennesker handler sammen, men det å respondere på en handling er også en handling i seg selv. Eksempelvis vil det å nekte å respondere også være en respons, eller at man konsekvent ikke bruker et nytt datasystem til tross for at det er pålagt fra leder. Ser vi på overgangen til det neste elementet, *kollektiv forpliktelse*, vil samhandling generere en form for forpliktelse. Den kan være stilletidende ved at en medarbeider utfører oppgaven som tildeles på tilfredsstillende måte, følges opp av leder ved å gi arbeidstaker nye lignende oppgaver. Poenget er at sammenkoblingen mellom handling fører med seg en forpliktelse til at det følges opp. Når dette skjer i en gruppe, vil det gi en kollektiv forpliktelse. Å handle foran andre mennesker, sannsynliggjør at man kommer til å gjøre det igjen. Slik har samhandling i seg selv en viss grad av spredningseffekt som kan forplikte andre aktører til å handle på samme måte. For eksempel vil det at en assistent bruker Engage Oppfølging og legger inn observasjoner kunne påvirke andre til å gjøre det samme. Den første brukeren sin adferd vil forsterkes av at andre

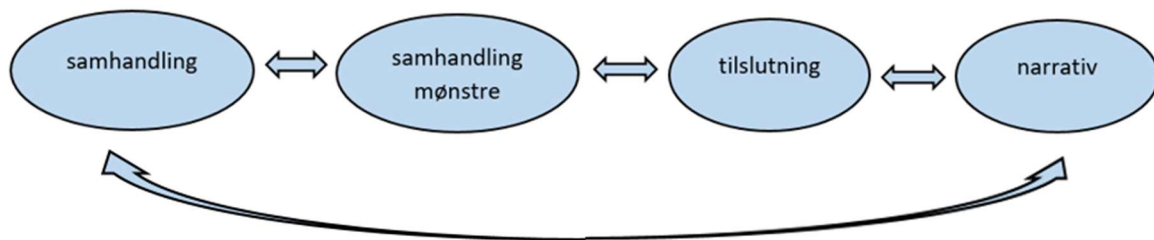
følger etter, og adferden/bruken vil spres videre. Det siste stadiet, *forpliktende fortolkning*, er der hvor fortolkningen av handlingen harmoniseres i lys av hva som har funnet sted. Her kommer overveielser inn, hva det er som driver meningsskapingen. Det hevdes at meningsskapingen drives av behovet for å rettferdiggjøre, og at behovet for å legitimere kollektiv handling skaper et press i retning av å forplikte seg til å fortolke ting på en bestemt måte. Denne siste overgangen fra kollektiv forpliktelse til forpliktende tolkning gir meningsskapingen retning og fremdrift (Hernes 2014, s. 288-292).

Det er både forståelsen av hva som skal til, og tilslutningen for å oppnå dette, som utgjør meningsskaping. Det handler om å finne sin plass i et større bilde, og videre evne å handle ut fra denne forståelsen. Dermed blir meningsskaping en latent og pågående prosess som utgjør fundamentet for den generelle evnen til felles oppgaveløsning, og som gjør det mulig for spesifikk oppgaveløsning å finne sted (Hernes, 2016. s.36). Bartel og Garud (2009) trekker frem hvordan kulturelle verdier og normer gir et felles grunnlag for sosial handling ved å definere hva som er vanlige holdninger, forventninger til atferd og akseptert praksis. Kulturelle og sosiale normer vil kunne bidra positivt ved å skape en bindende tråd mellom ulike mennesker og minne dem om hva de gjør og hvorfor de gjør det. På den andre siden kan kultur hemme endring og kvele innovasjon ved at den blir så inngrodd og dermed gjør det vanskelig for mennesker å forstå og tilpasse seg situasjonen (Bartel & Garud, 2009, s. 107-108).

Samarbeid med andre om ting som gir mening for de som er involvert, kan ses på som kollektiv meningsskaping, og handler om det som det kollektive arbeidet rettes mot. Meningsskaping tar utgangspunkt i at våre handlinger utføres på en spesiell måte, fordi den måten å handle på gir mening for oss. Til grunn for dette ligger en tanke om at samfunnet er skapt av menneskers behov for å skape mening med det de gjør i hverdagen. Det er dette som skiller ulike sosiale grupper fra hverandre. Skal man gjennomføre en endring må man forstå hvilke mønstre for handling som gir mening for de ulike gruppene. På samme måte ser vi at det skjer organisatorisk meningsskaping ved at man samhandler mot et felles mål på en måte som gir mening for individene som er en del av det. Det foregår meningsskaping på alle nivåer i organisasjoner, og blant alle aktører. Dette utfordrer det konvensjonelle synet på

organisasjon og ledelse, hvor det er en forestilling om at våre handlinger drives av sosiale normer, tvang eller økonomiske insentiver (Hernes, 2016, s.37-38).

Modellen under viser Hernes (2016) sitt rammeverk for meningskaping, og har til hensikt å vise hva meningskaping som prosess består av.



Figur 3 (Elementene i meningskappingsprosessen i Hernes, 2016, s. 40)

Denne modellen tar utgangspunkt i at handlinger utføres ut ifra et større helhetlig bilde av hva prosessen egentlig går ut på, uten at dette bilde er uforanderlig eller statisk. Pilene i modellen illustrerer hvordan samhandling og narrativ gjensidig påvirker hverandre, og at gjeldende narrativ både kan være påvirket av samhandling samtidig som det setter rammer for samhandling. Det er helhetsforståelsen som driver handlinger, samtidig som den vokser frem fra handlinger og understøttes av den tilslutning som dannes underveis for å skape en felles forståelse. Teorien gjenspeiler det som er skrevet over, at aktørene ikke drives av tvang, økonomiske insentiver eller sosiale normen, men søker etter mening. Dette teoretiske rammeverket legger til grunn at meningskaping er viktigst, selv om faktorer som normer og insentiver også spiller en rolle (Hernes, 2016. s. 38-41).

Meningskaping, ut fra Hernes (2016) sitt rammeverk, finner sted gjennom samhandling, som igjen legger opp til ytterligere samhandling og etablering av narrativ. Tilslutningen til endringsprosessen mobiliseres av narrativ, og legger til rette for ny samhandling. Modellen viser med dette hvordan prosesser bygger opp fremdrift gjennom mønstre av samhandling (Hernes, 2016). Ved å samhandle legges det opp til nye handlinger, og ideen om å knytte meningskaping til disse prosessene gjør at man over tid vil kunne bli mer eller mindre selvgående og slik utvikle fremdrift. Begrepet fremdrift viser til og minner oss på at ingenting

er konstant, men at alt er i bevegelse. Fremdrift vil gjøre at samhandlingsprosesser har mulighet til å fortsette uten å bli avsporet av andre faktorer som skiftende fokus, ekstern maktbruk eller personlige interesser. Videre vil det skapes mønstre av samhandling ved at mennesker responderer på hverandres handlinger. Disse mønstrene preges av at handlinger gjentas, og skaper en gjensidig forpliktelse til den interaktive prosessen mellom aktørene. Samhandlingsmønstrene kan utvikle seg til vaner, og legge grunnlag for forventninger til hvordan det samhandles. Det er slik fremdrift for meningsskaping bygges opp (Hernes, 2016. s. 38-40).

## 2.3 Meningsledelse

Mangelfull implementering får ofte skylden for at en stor andel av endringsarbeid ikke oppnår ønsket suksess (Anand & Barsoux, 2017, s. 80). Anand og Barsoux (2017) peker på at problemet i like stor grad handler om at organisasjoner forfølger feil endringer. Dette skjer spesielt med bakgrunn i organisasjoner som opererer i komplekse og raskt bevegelige miljøer, hvor beslutningene kan bli forhastet eller feilaktige. Kostnaden ved å iverksette feil endringsprosess er ofte betydelige. Det underliggende problemet vil vedvare og forverres, og nye utfordringer kan dukke opp. Det kan være vanskelig å velge riktig oppdrag, men det er viktig at det en overbevisende og ubestridt prioritering når det er valgt. For å holde endringsprosessen i ønsket retning må ledere på alle nivåer ha forståelse for hvilket tankesett og adferd som vil ta virksomheten dit man ønsker, for så passe på at de ansatte vet hvordan de skal handle i den nye konteksten (Anand & Barsoux, 2017, s. 80-82).

James MacGregor Burns (1978) introduserte ordet transformasjonsledelse. Han viser til hvordan ambisiøs ledelse kan være positivt når den utøves på en støttende og inspirerende måte, men den kan også være problematisk hvis den oppfattes som autoritær eller urealistisk. Ifølge Burns er transformasjonsledelse avhengig av tillit og respekt mellom lederen og de ansatte. Når ambisjonene til lederen virker urealistiske eller overveldende, kan det føre til mistillit og motstand blant de ansatte. I stedet for å bli motivert av lederens visjon, kan ansatte bli desillusjonerte og føle seg overveldet av kravene som stilles til dem (Burns, 1978). Spurkeland (2020) setter søkelyset på relasjonsledelse, som omhandler mye av det Burns beskriver som transformasjonsledelse. Relasjonsledelse handler ifølge Spurkeland (2020) om

å kjenne sine ansatte og lede dem ved interesse for deres person og deres bidrag til virksomheten (Spurkeland, 2020. s.15). Graden av relasjonsledelse kan også være lettere å gjennomføre i praksis i små virksomheter fremfor store, da det er lettere for en leder å kjenne færre ansatte godt, enn om den har mange ansatte som i større virksomheter. Som nøkkelpersoner for meningsskapning i endringsprosesser, vil lederstil i form av eksempelvis relasjonsledelse være avgjørende for å skape rammene som ligger i meningsledelse.

Organisering handler blant annet om å definere meningen med det som skal gjøres, og leder spiller en nøkkelrolle, selv om det er en kollektiv prosess. Ut fra dette vil ledelse i stor grad handle om å legge forholdene til rette for meningsskapning. Det vil være personer som er sentrale i å definere mening som vil bli sett på som ledere, og de vokser frem som ledere fordi de evner å definere forståelse og erfaring slik at det legger grunnlag for felles handling. Individens handlinger vil med bakgrunn i dette kunne bidra til å definere og forandre meningen i visse situasjoner. Ut fra ideen om at enhver handling er lokalt forankret, kan man ikke si at utøvelse av ledelse og meningsskapningen som oppstår er et direkte forhold, da man ikke kan behandle mennesker som systemer med en forventning om en forutsigbar reaksjon på stimuli (Hernes, 2016, s. 57-58).

Fortidens usikkerhet og tvetydighet, kan gjøre at ulike mennesker legger vekt på ulike hendelser og hendelsesforløp, og åpner dermed for mange ulike fortolkninger av fortiden. Fortiden kan dermed fylles med den forståelsen man ønsker, det er dette som av enkelte er kalt "styrt meningsskapning". Endringslederen vil i en slik situasjon få en sentral rolle med å fortolke historien og fylle den med spesielle verdier. Styrt meningsskapning kan skje ved at man finner hendelser i historien som kan fremme endring. Like viktig vil fortolkningen av virksomhetens utvikling frem til i dag være. Det innebærer at man over tid sammenligner organisasjonen med seg selv. Der man eksempelvis kan påvise en negativ trend vil det være en mulighet for å skape en opplevelse av situasjonen som uholdbar, og at det må til en endring (Jacobsen, 2018, s. 183-184). Ved at ledere skaper nye strategiske narrativ, øker de sannsynligheten for å finne alternativer som bryter med utgangspunktet. Dette vil si at for å skape en ny fremtid må man koble den med historier fra fortiden (Kaplan & Orlikowski, 2014, s. 24-25).

Begrepet «Walk the talk» sier underforstått at det bør være overenstemmelse mellom ord og handlinger. Dersom det man sier og det man gjør ikke samsvarer, vil det betegnes som hykleri (Hammer & Høpner, 2019, s. 144). Weick (i Hammer & Høpner, 2019) trekker frem en grunnleggende utfordring ved rekkefølgen til «Walk the talk». For hvordan kan man som leder vite hva man vil si og hvilke ord man vil bruke, før man har vært ute blant sine medarbeidere og funnet ut hva som er interessant og viktig å snakke om? Weick snur derfor uttrykket til «Talk the walk», og flytter med det fokuset til at ledere må være ute i organisasjonen, være nysgjerrig på hva som foregår og tilgjengelig for de rundt seg. Slik vil lederen kunne oppdage hva som betyr noe for den enkelte, hva som gir mening og hva som bør følges opp og videreutvikles. Ved å bruke mer tid ute i organisasjonen, uten det formål å pålegge andre sin egen «talk», vil man oppdage hva som virkelig er verdt å snakke om, og slik skape muligheter for å skape mening sammen (Hammer & Høpner, 2019, s. 144-145).

Hernes (2016, s. 59) viser til tre former for organisering hvor meningsskapning inngår; *materialitet, fortellinger og lederskap*. Materialitet finnes i alt ikke-levende rundt oss, i alt fra skrevne regler til teknologi og kontorlokaler. Fortellingene kan vi finne blant alle de små erfaringsutvekslingene, forklaringene og opplevelsene som inngår i meningsskapning. Dette vil eksempelvis være erfaringsdeling mellom assistentene som fortalte om hvordan de brukte ulike funksjoner i Engage Oppfølging. Lederskap som innramming for meningsskapning omhandler hvordan den enkelte leder evner å skape mening gjennom tilslutning og samhandling til narrativet. Med andre ord vil lederens væremåte sette rammer for meningsskapningen blant de ansatte (Hernes, 2016, s.59-69).

Indre motivasjon kan henge sammen med hvor meningsfylt man opplever at noe er. Indre motivasjon er selvbestemt, og hva som gir denne formen for motivasjonen vil variere fra person til person. For leder vil det være vanskelig å påvirke den indre motivasjonen fordi den er personlig og drives av egen interesse, men ved å gi tilbakemeldinger i en vennlig støttende form kan man bygge oppunder den indre motivasjonen (Øiestad, 2019, s.65). Evner en leder å skape indre motivasjon hos sine medarbeidere vil det kunne øke sjansene for å lykkes med en implementeringsprosess. Øiestad (2019, s.65) refererer til Csikszentmihalyi «*Vi finner oss selv ved å glemme oss selv*». I dette kan vi legge til side tanker som «slik har vi alltid gjort det», vil man kunne åpne opp for nye impulser, ideer og

endringer. Ledere har mulighet til å understøtte indre motivasjon ved å gi positive tilbakemeldinger, men det vil være en balansegang her, for dersom tilbakemeldingene oppleves som et forsøk på å kontrollere den ansatte kan den indre motivasjonen lett reduseres (Øiestad, 2019, s. 66).

## 2.4 Tilslutning til endringsprosesser

Deltagelse i mønstre av samhandling, er handlinger som viser tilslutning til mønsteret. Ved å delta på avdelingsmøtene, viser de ansatte tilslutning til møtene. Gir man videre støtte til foreslåtte endringsprosesser på møtene, kan prosessene bli selvgenererende ved at de generer egen fremdrift. Meningsskaping bygger på at samhandling knyttes opp mot et narrativ, støtter opp under det og holder det levende (Hernes, 2016, s. 40). Tilslutning er det som får oss til å like det vi gjøre og fortsette med det, selv nå det ikke er noen opplagt vinning ved det. Det vil kunne være både positivt og negativt med tilslutning, det avhenger av hva det er tilslutning til, ikke om det er tilslutning (Salancik, 1977, s. 62). Salancik (1977, s. 62-65) trekker frem at man kan styrke tilslutning og øke ansvarsfølelsen ved at den enkelte vet at han eller hennes adferd er synlig.

Organisasjonsteorien peker på at tilslutning kan være rettet mot ulike ting og ha forskjellige former. Taylorismen trekker frem tilslutning som noe aktivt ved at man gjennom insentiver motiveres til å arbeide effektivt, mens Max Webers teori hevder tilslutning skapes ved oppbygging av regler, kompetanse og hierarkiske strukturer (Hernes, 2016, s. 225). Det er gjennom et velordnet system motivasjon oppstår, og tilslutningen er rettet mot selve systemet ved at handlingene til byråkratene er nøytrale og så rettferdige som mulig. Andre organisasjonsteorier trekker frem at det er forskjell på tilslutning til organisasjonen og tilslutning til oppgaven (Hernes, 2016, s. 225- 227). Salancik (1977) konkluderer med at i hvilken grad man har tilslutning vil henge sammen med hvor bindende individets handlinger blir for individet. Han resonerer seg frem til fire faktorer som er sentrale for at individer skal knytte seg til sine handlinger. *Entydighet* omhandler i hvilken grad en tydelig handling har funnet sted. En handling vil være mer bindende jo tydeligere den er for alle involverte parter. *Reversibilitet* sier noe om i hvilken grad handlingen kan gjøres om eller trekkes tilbake. Bindingen mellom individet og handlingen vil være større jo mer irreversibelt handlingen

oppleves. *Fri vilje* peker på at dess større frihet individet har til å velge, jo sterkere vil hun eller han bindes til sine handlinger. Den fjerde faktoren er *offentlighet*, og omhandler handlingens sosiale kontekst (Salancik, 1977, s. 64-73). Weick (1995) trekker frem handlingsdrevet tilslutning, og legger i det ord i like stor grad som fysiske handlinger. Det å støtte opp verbalt, og gi sin stemme til et forslag, er tilslutning og gir en forpliktelse til for personen som utfører handlingen. Ved å si at man støtter et forslag gir man både et signal om at man går om bord i det som er foreslått og ønsker å bidra til videre utvikling.

Tilslutning er ikke det samme som enighet, men er handlinger som knytter aktører og deres handlinger til det gjeldende narrative. Forskjellen mellom enighet og tilslutning er at tilslutning består av handlinger, mens enighet består av oppfatninger. Tilslutning vil ofte være et mer passende begrep enn enighet. Det vil for eksempel være tilnærmet umulig og til enhver tid være enige om alt. Skulle enighet vært målet, ville man fått store utfordringer med å organisere fordi tiden ville gått til å skape enighet, og det ville dermed blitt manglende ressurser til å holde ting gående. Enighet er heller ingen forutsetning for samarbeid, og det utføres mange oppgaver hvor den enkelte ikke nødvendigvis er enig i. Det er nødvendig å vise tilslutning til prosessen for å opprettholde samarbeid og sikre prosessen. Dersom alle skulle få viljen sin, ville resultatet blitt at prosessen hadde kollapset og ingen fått det slik de ville (Hernes, 2016, s. 53).

## 2.5 Organisasjonskulturens betydning på meningsskaping

Organisasjonskultur er noe av det som er blitt mest omtalt i forbindelse med endring. Kultur ses på som stabilt, men kan endres over lengre tid. Det er allikevel forskjeller i hvor sterke kulturer er, og hvor konserverende kulturen virker. Ett perspektiv man kan se på enhet og mangfold av kulturelle oppfatninger i organisasjoner er integrasjonsperspektiver. Dette perspektivet ser kultur opp mot enkeltorganisasjoner, og finnes i organisasjoner som kjennetegnes ved en sterk og samlende kultur. Medlemmene deler samme verdier, normer og verdenssyn. Organisasjonsmedlemmene som arbeider i virksomheter med slik kultur vil se på sitt arbeidssted som mer enn bare jobb og et sted man tjener sin lønn, men også et sted man er villig til å kjempe for å opprettholde og setter pris på. Tilhørigheten til arbeidsplassen gir en dypere mening enn arbeidsoppgavene i seg selv. En utfordring med en sterk enhetlig kultur er



at den kan være en barriere mot endring. Forsøk på endringer vil i sterke kulturer kunne oppleves som gruppens eksistensgrunnlag og føre til sterke virkemidler for å motsette seg endringen, og sannsynligheten for å lykkes med endringen er ikke stor (Jacobsen, 2018, s. 99-101).

Sammenhengen mellom kultur og strategi, og hvordan organisasjonens kultur *er* dens strategi, poengteres av Weick (i Hammer & Høpner, 2019, s. 171). En kultur som er åpen og endringsvillig vil være i stand til å reagere og handle når det oppstår endringer i omgivelsene. Organisasjonskulturer av mer fastlåst art vil ha et større behov for stabile omgivelser. I organisasjoner hvor det er stor enighet om verdier og holdninger, vil det som oftest være overenstemmelse rundt handlingene medarbeiderne iverksetter. Er det derimot uoverensstemmelse og uenighet i organisasjonen, vil medarbeidernes handlinger i større grad avvike fra hverandres handlinger. Ønsker man at alle aktørene i organisasjonene trekker i samme retning, vil det være behov for å koordinere handlingene ved innføring av eksempelvis planer og strategier. Det vil allikevel være en risiko for at det fremdeles ikke arbeides mot samme mål, da holdninger og hvordan medarbeiderne oppfatter ledelsens planer og intensjoner kan være svært forskjellige. Dette indikerer at det kan være vanskelig å implementere strategier og endringer, og å forsøke å la planene erstatte kultur, mens kultur i stor grad kan erstatte tradisjonell strategi. Dette vil være mulig ved å bygge opp en kultur hvor man opplever trygghet og en nærværende organisering. Kulturer hvor det er åpenhet for å melde fra om feil og forbedringspotensialer vil det ikke være behov for strategier som tvinges ned i organisasjonene fra toppledernivå (Hammer & Høpner, 2019, 171-174).

## **2.6 Normalization process theory**

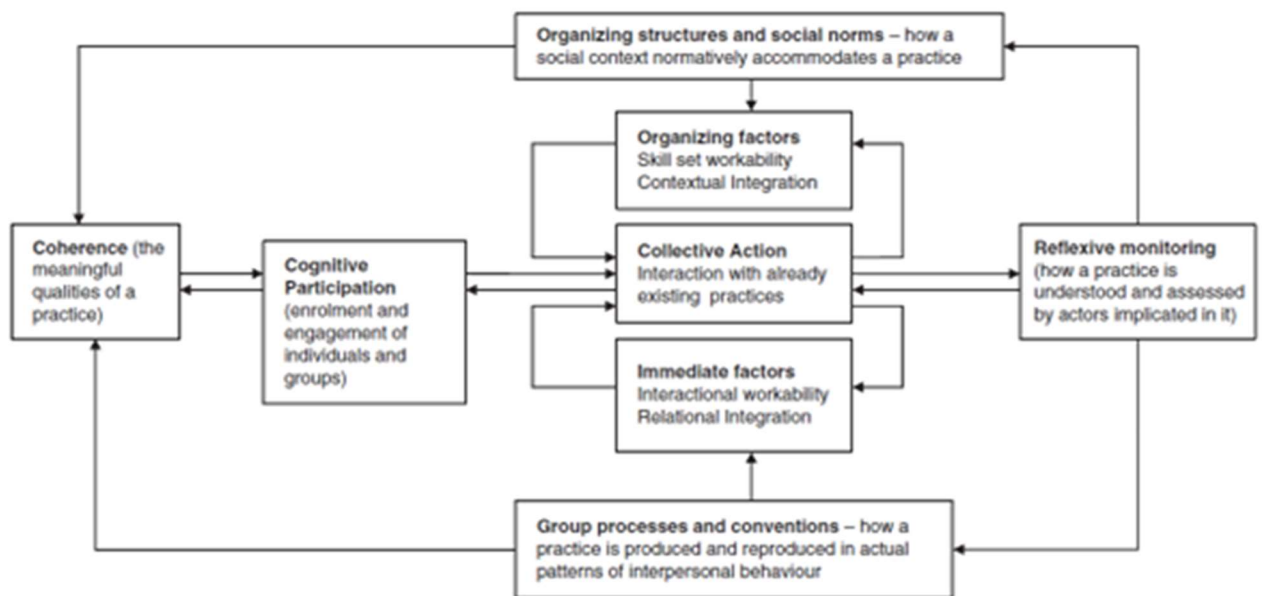
"Normalization Process Theory" (NPT) er forståelsen av normaliseringsprosesser, som refererer til fenomenet der bestemte praksiser blir implementert og integrert rutinemessig i virksomheter (May & Finch, 2009 s.547). Normaliseringsprosesser eksisterer, ifølge May og Finch, overalt der det arbeides for å implementere nye praksiser i en organisasjon. Teorien gir et rammeverk for å forstå hvordan praksiser blir en integrert del av hverdagen, og den kan være nyttig både i planleggingsprosessen, implementering av ny praksis, og i evalueringen etterpå (May et.al., 2009, s.547).

I likhet med May et.al (2009) beskriver også Hernes og Koefoed (2007) innovasjon som en prosess. Innovasjon, ifølge deres perspektiv, involverer innledningen, gjennomføringen og utviklingen av nye prosjekter over tid. De understreker at selv om innovasjonsprosesser kan være uforutsigbare, betyr ikke dette at planlegging og koordinering er uviktige. Hernes og Koefoed argumenterer for at vilje, ønske om å nå bestemte mål og ledelse mot disse målene er avgjørende for å fremme innovasjonsprosesser og implementeringen av dem (Hernes & Koefoed, 2007, s.8-9). Samlet sett viser både NPT og Hernes & Koefoeds syn på innovasjon, at når organisasjoner forsøker å implementere nye måter å jobbe på, står de overfor en kompleks og stadig skiftende utfordring. Forståelsen av normaliseringsprosesser og innovasjon som en vedvarende prosess gir innsikt i hvordan organisasjoner kan tilpasse seg og lykkes med å innføre nye tiltak og praksiser i virksomheten sin. Dette krever ikke bare planlegging og koordinering, men også en tydelig vilje til å nå spesifikke mål og en aktiv ledelse som styrer prosessene fremover. NPT hjelper oss å forstå hvordan forskjellige praksiser blir en naturlig del av vår daglige rutine, mens andre ikke gjør det. Den kan brukes som en arbeidsmodell både i planleggingsprosessen og under implementeringen og integreringen av noe nytt i en virksomhet som preges av kompleksitet og utvikling (May et.al 2009, s.536). May og Finch (2009, s. 537) refererer til Parsons, som også påpeker at det er sosialiseringsprosesser i virksomheten som resulterer i at ny praksis gradvis til slutt blir en etablert del av virksomheten. NPT fokuserer altså på å implementere noe nytt i en virksomhet.

May & Finch (2009) påpeker at selv om ulike aktører ofte har forskjellige preferanser og intensjoner de ønsker å uttrykke, vil det alltid være sosiale faktorer som enten hemmer eller fremmer uttrykket av handlefriheten. Når det gjelder implementering, vil det ha betydelig innvirkning på resultatet hvordan deltakerne i virksomheten er involvert i arbeidet. Dette fører oss over til diskusjonen om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), et tema som har vært mye debattert i de senere årene. Drake (2016, s. 9) poengterer viktigheten av å inkludere de ansatte i beslutningsprosesser for på denne måten å styrke de ansattes meningsdannelse. MDI er en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse med utvikling av innovative løsninger (Aasen et al. 2011 s.8). NPT starter med fokus på hva arbeidet er, og hjelper oss til å

studere på den sosiale produksjonen og organiseringen av dette arbeidet, samt forstå dens beredskap og virkning (May & Finch, 2009, s.538).

NPT, illustrert i figur 4, har gjennom ulike empiriske anvendelser (May & Finch, 2009) vist seg å kunne beskrive faktorer som enten hindrer eller fremmer kollektiv handling i forbindelse med gjennomføring og integrering av nye innovasjoner i en virksomhet.



Figur 4.

*Model of the components of Normalization process theory (May & Finch, 2009 s.541).*

I denne modellen hevder May og Finch (2009) at implementeringsarbeidet utføres gjennom fire generative mekanismer: koherens, kognitiv deltakelse, kollektiv handling og reflektiv overvåking. Disse fire påvirkes videre av ulike faktorer som enten hindrer eller fremmer den rutinemessige integrering og normalisering av den nye praksisen. Ifølge May og Finch (2009) krever implementeringen av noe nytt i en organisasjon organisert innsats, både i form av kontinuerlige materielle investeringer og sosiale prosesser.

Denne modellen kan betraktes som en illustrasjon av forholdene mellom de fire sentrale begrepene, og alle disse kan forekomme samtidig uten å følge en lineær progresjon.

Hovedfokuset ligger i hvordan arbeidet utføres (May & Finch 2009 s. 540).

**Koherens:** karakteriseres som den praksis som blir mulig fordi den tillegges ideer om dens mening, bruk og nytte. May og Finch (2009, s. 543) sier at «*produksjon og reproduksjon av sammenheng i en praksis, krever at aktører i felleskap investerer mening i den*».

Hernes & Obstfeldt (2022, s.1 og s.15) påpeker at etableringen av et felles narrativ i virksomheten, skaper en felles plattform for meningsdannelse. Dette vil deretter påvirke koherensen i NPT-modellen, deltakernes aksept av innovasjonen og samspillet mellom aktørene i implementeringsprosessen.

**Kognitiv deltakelse:** involverer både symbolsk og faktisk innmelding og engasjement fra enkeltpersoner eller grupper som er engasjert i implementeringsprosessen, fundamentert på den grad av meningskaping som ble dannet i koherensfasen. Dette innebærer både igangsetting, påmelding- som refererer til oppstarten og organiseringen av et fellesskap for praksis, og påmelding, samt legitimering som handler om å "selge inn" den nye praksisen til alle involverte parter i virksomheten. Dette med sikte på å skape en forståelse av at den nye praksisen har verdi for organisasjonen. Legitimering spiller en sentral rolle i å aktivere og implementere ny praksis (May og Finch, 2009, s. 544).

**Kollektiv handling:** innebærer å arbeide sammen for å transformere atferd eller handlinger, men det sentrale er at det involverer en felles, målrettet innsats rettet mot en spesifikk målsetting. Kollektiv handling er helt avgjørende for at ny praksis skal implementeres. Målorienteringen kan inkludere både motstand, gjenoppfinnelse, bekreftelse og etterlevelse. I den praktiske gjennomføringen av arbeidet med å forme praksis identifiserer modellen spesielt to umiddelbare faktorer som kan ha innvirkning. Det ene handler om utførelsen av den nye praksisen, modellen kaller dette interaksjonell gjennomførbarhet. Det andre er relasjonell integrasjon, som handler om hvordan menneskene i virksomheten forstår og formidler den nye praksisen til eksterne nettverk. (May & Finch, 2009, s.544).

I tillegg til de umiddelbare faktorene spiller også to organisatoriske faktorer en rolle i den kollektive handlingen. Det første, som May og Finch (2009) kaller "skill set workability," dreier seg om hvordan den materielle praksisen fordeler arbeidsoppgaver i forhold til kompetansesettene i virksomheten. Dette har innvirkning på hvordan ferdigheter blir definert i organisasjonen. Den andre faktoren kaller May og Finch «Contextual Integration». Her

påpeker de at den kognitive handlingen i forhold til ny praksis, påvirkes av den allerede etablerte praksis i virksomheten (May & Finch, 2009 s.545).

**Refleksiv overvåkning:** handler om å hele tiden vurdere nytte og effekt av ny praksis som er implementert. Aktørene i implementeringsprosesser vurderer kontinuerlig de felles handlingene og deres konsekvenser, både formelt og uformelt. Omfanget av denne overvåkingen reflekterer deltakernes oppfatning av hvordan en praksis skapes og gjentas i relevante områder av mellommenneskelig atferd. Dette har en innvirkning på dannelsen av meninger og dermed den kognitive deltakelsen (May & Finch, 2009, s.545). Nilsen (2015) fokuserer på faktorer som kan fremme eller hemme implementeringsprosesser, slik som trygghet i arbeidet og tekniske ferdigheter. Han hevder dette er faktorene som er avgjørende for suksessen ved implementeringsprosesser (Nilsen, 2015).

May og Finch (2009) trekker den konklusjonen at et nøkkelpunkt for vellykket implementering er å ha regelmessige og systematiske prosedyrer for overvåking av implementeringsprosessen. Dette inkluderer også vurderingen av hvordan den nye praksisen forholder seg til den eksisterende organisatoriske konteksten. De fremhever videre at individuell vurdering, basert på erfaring og tidligere praksis, spiller en vesentlig rolle i å bedømme verdien av den nye praksisen og å forstå sammenhenger og meningsfulle relasjoner. På bakgrunn av denne modellen former May og Finch (2009) følgende utsagn; «*Produksjon og reproduksjon av en praksis krever at aktørene i fellesskap investerer i forståelsen av den*» (May & Finch, 2009 s.546).

## 2.7 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket utforsker endring i organisasjoner og meningsskaping i endringsprosesser. Endring kan være planlagt eller kontinuerlig, og meningsskaping skjer gjennom samhandling og etablering av narrativ. Rammeverket understreker viktigheten av å forstå og håndtere endringsprosesser for å opprettholde organisatorisk utvikling.

Teoretisk rammeverk om meningsskaping og tilslutning til endringsprosesser tar opp hvordan organisasjoner ofte mislykkes i endringsarbeid på grunn av feil implementering eller feilaktige endringer. Ledere spiller en nøkkelrolle i å skape mening og legge til rette for

tilslutning gjennom å definere organisasjonens formål og historie. Individuell tilslutning til endringsprosesser er avgjørende og kan oppnås ved å synliggjøre handlinger og verdier som støtter opp om det overordnede narrativet. Organisasjonskultur spiller også en vesentlig rolle, hvor en sterk enhetlig kultur kan være både styrke og hinder for endring, mens åpenhet og endringsvilje kan bidra til en mer tilpasningsdyktig organisasjon. Til slutt er det viktig å forstå at tilslutning ikke nødvendigvis betyr enighet, men heller handlinger som støtter opp under det overordnede narrativet og bidrar til felles retning.

NPT utviklet av May et al. (2009), studerer hvordan nye praksiser blir en del av daglig rutine i organisasjoner. Den setter søkelys på fire mekanismer: koherens, kognitiv deltakelse, kollektiv handling og reflektiv overvåking. Disse påvirkes av interne og eksterne faktorer som enten fremmer eller hindrer integreringen av nye praksiser.

## 3. Metode

I dette kapitlet blir de metodiske valgene som er tatt gjennomgått. Dette inkluderer valg av forskningsdesign, metoder for datainnsamling, utvelgelse av informanter, utforming av intervju- og observasjonsguide, samt analysen av innsamlede data. Videre blir det presentert en argumentasjon for forskningsdataens validitet, reliabilitet, overførbarhet, og de etiske vurderingene som ble gjort underveis. Vi vil også gi en introduksjon til det aktuelle casestudiet, sammen med en beskrivelse av den organisatoriske konteksten knyttet til datainnsamlingen.

### 3.1 Forskningsmetode

I henhold til metodelitteraturen vil det aktuelle forskningsspørsmålet veilede i valget av forskningsmetode (Johannessen et al., 2020 s.51). Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling er det derfor valgt en kvalitativ tilnærming for å oppnå en dypere forståelse av det emnet vi ønsker å undersøke. I kvalitative undersøkelser ønsker forskeren å gå i dybden på et smalt felt og det er en prosess hvor man samler inn data ved hjelp av intervjuer, deltagende observasjoner og analyse av dokumenter om det aktuelle tema (Gubrium & Holstein 2014, s.35). Kvalitative metoder baserer seg på fortolkende analyse og menneskelig erfaring, og vektlegger en helhetlig forståelse av forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2020, s. 52). Den har med dette evnen til å fange opp kompleksiteten i sosial interaksjon, opplevelser, tenkning og følelsesliv. Johannessen et al. (2020, s. 56) beskriver fenomenologi innenfor kvalitativ forskning som "*å forstå verden gjennom menneskene*". En styrke ved denne metoden er at den får frem enkeltpersoners subjektive opplevelse. Den setter altså deltakernes egne perspektiver og forståelse i sentrum, da det er deres virkelighet som studeres. I fenomenologiske studier søker forskeren å forstå hvordan mennesker, gjennom sine erfaringer, skaper mening, og hvordan denne erfaringen overføres- både til samfunnet den lever i og til seg selv (Johannessen et al., 2020, s. 170). Dette aspektet blir avgjørende for å fange opp individuelle opplevelser og informantenes underliggende mening, og gjennom dette få meningsfulle svar på vår problemstilling.

Vi har valgt en abduktiv tilnærming til den kvalitative metoden for å oppnå en dypere forståelse av fenomenet. Som forskere bringer man med seg en teoretisk forforståelse rundt forskningstematikken, dette har i denne studien aktivt blitt benyttet for å forstå empirien. Abduktiv tilnærming innebærer en dialog mellom teori og empiri, der teorien bidrar til forståelse av empirien, samtidig som empirien og analysene bidrar til å videreutvikle teorien (Mathiesen & Volckmar-Eeg, 2022). Vi har vurdert en abduktiv kvalitativ metode som hensiktsmessig for å belyse hvordan mening skapes i implementeringsprosessen av et nytt digitalt system.

## 3.2 Forskningsdesign - Casestudie

Fordi utvikling av organisasjoner ofte innebærer subtile endringsprosesser, vil ikke tradisjonelle kvantitative undersøkelser eller dybdeintervjuer være tilstrekkelig for å avdekke endringens natur eller rekkefølge. For å undersøke slike prosesser trengs det en fortolkende metode som er kapabel til å spore endringene som utspiller seg. Den fortolkende tilnærmingen tar utgangspunkt i at menneskers forståelse og handlinger er basert på tolkning av informasjon og av deres opplevelse av det. Mening derimot, er et sosialt konstruert fenomen. Mening er ikke bare unngåelig subjektivt, men også begrenset av konteksten og av mål som de menneskelige aktørene søker å oppnå (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 435).

Casestudier er en av de mest benyttede strategiene innenfor kvalitativ forskning de senere årene. Yin (2009) beskriver casestudiet som en undersøkelse, der et fenomen studeres i sin virkelige kontekst. Priya (2020) poengterer at casestudiet er en forskningsstrategi for å studere en sosial enhet, og ikke en metode for datainnsamling. En annen vesentlig egenskap ved casestudie er at den gir en detaljert studie av en spesifikk enhet, gjort i den naturlige omgivelser. Casestudie gir i tillegg forskeren stor frihet i forhold til hvilken metode man velger å benytte i forhold til datainnsamlingen.



Priya (2020) trekker frem Creswell (2014) sin definisjon av casestudiestrategi:

*“Case Studies are a qualitative design in which the researcher explores in depth a program, event, activity, process, or one or more individuals. The case(s) are bound by time and activity, and researchers collect detailed information using a variety of data collection procedures over a sustained period of time.”* (Priya A. 2020, s.95).

Yin (2014) forklarer at en casestudie kan være beskrivende, hvor hensikten er en nøyaktig beskrivelse av et fenomen i sin naturlige kontekst. Den kan være forklarende, der hensikten er å forklare hvordan eller hvorfor bestemte forhold skjer. Til sist kan den også være utforskende, hvor man identifiserer nye forskningsspørsmål som kan brukes i videre studier. I vår forskningsstudiet ser vi på implementeringen av et nytt digitalt system i den konteksten det skjer i. Det kan derfor være nyttig å benytte seg av casestudie i vår forskning. Senere i denne oppgaven vil vi utforske datainnsamlingen nærmere, som omfatter intervjuer, observasjoner og dokumentanalyse.

Forståelse og handling stammer fra rammeverket for mening som tilskrives medlemmene i organisasjonen. Disse antagelsene indikerer at utforskning av tolkning og meningsdannelse er fundamentale aspekter ved studier om strategiske endringer (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 435). Vi ønsker derfor å se funnene våre i lys av organisasjonskulturen i virksomheten vi forsker på. Med kultur menes at en viss tro, verdier og holdninger deles av en gruppe mennesker og praktiseres av denne gruppen gjennom adferd, og videre overføres til neste generasjon. Ved å legge fra seg forutinntatte antagelser, vil forskeren prøve å forstå de sosiale konstruksjonene ved å avdekke de konseptuelle linsene som medlemmene av organisasjonen bruker for å se og tolke sine opplevelser. Ved å være tett på miljøet det forskes på vil man kunne miste overblikket som kreves for en mer teoretisk (second-order) analyse. Det vil være en fordel med både en intern og ekstern forsker, hvor den interne forskeren deltar i endringsprosessen og gjennomfører observasjoner, mens eksterne forskeren gjennomfører en mer objektiv analyse av dataen (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 435-436).

### 3.3 En intern forsker og en ekstern forsker

I vår studie har vi vært to forskere, hvorav den ene med en tosidig rolle som ansatt i virksomheten og forsker, og den andre uten kjennskap til virksomhetens indre liv. For å forstå det informantene forteller og deres levde opplevelse, må forskerne bruke deres begreper og ikke sine egne. Ved å gjøre dette er det en risiko for forskeren å komme for nær og i hovedsak adoptere informantens syn, og slik miste perspektivet på et høyere nivå som er nødvendig for informert teoretisering (Gioia et al., 2012, s. 19). For å unngå dette, mener Gioia et al. (2012, s. 19) at det alltid bør være en i forskerteamet som kan innta et objektivt utenforstående perspektiv, og ha en rolle som innebærer å kritisere tolkninger som kan se litt godtroende ut.

Fordelen med å ha en intern forsker, altså både forsker og ansatt, er at man har kjennskap til den kulturen som finnes i virksomheten man forsker på. Man har også en større forståelse for informantene man forsker på og en felles bakgrunn med dem. I tillegg gir denne rollen tilgang til informasjon man ellers ikke ville hatt, da man selv er en del av endringsprosessen i virksomheten og delaktig i implementeringen av det nye digitale systemet. Det gir også mulighet for å avdekke og fange opp informasjon som utenforstående forskere ikke hadde oppdaget. Et annet viktig aspekt er at den interne forskeren har et felles interessefelt med informantene som gjør det lettere å se den subjektive informasjonen vi er ute etter som forskere (Johannessen et.al. 2020. s.170).

Det å være en intern forsker kan også bringe med seg noen utfordringer. Da man er en del av miljøet og kulturen det forskes på er det en fare at man bringer med seg forutinntatte holdninger inn i forskningen, og dermed ikke har en nøytral beskrivelse av observasjoner og intervjuer som gjennomføres. Tilgang til, og kunnskap om, taushetsbelagt informasjon er en annen utfordring en intern forsker kan møte på. Det er viktig å være seg bevisst dette og reflektert i forhold til hvilken informasjon man trekker inn. Intern forskeren må være seg bevisst de ulike rollene den har, og ha evne til å tre ut og inn av rollene som forsker og ansatt. For å kunne beholde de positive konsekvensene av å ha en intern forsker, og samtidig dempe de negative, så vi fordelen ved å ha en ekstern forsker som ikke kjente virksomheten fra før og dermed var uten forutinntatte antakelser eller holdninger, dette i tråd med Gioia (2012) sine anbefalinger (Gioia et al., 2012, s. 19). Denne nøytrale rollen ble det svært viktig å utnytte.

Det var derfor den eksterne forskeren som gjennomførte intervjuene med den interne forskeren i hovedsak som observatør. Dette gjaldt i begge intervjurundene. Eksternforskerens evne til kritisk vurdering ble svært viktig for å styrke forskingenes validitet og reliabilitet i en kvalitativ studie. Vi kommer nærmere inn på disse to punktene senere i oppgaven.

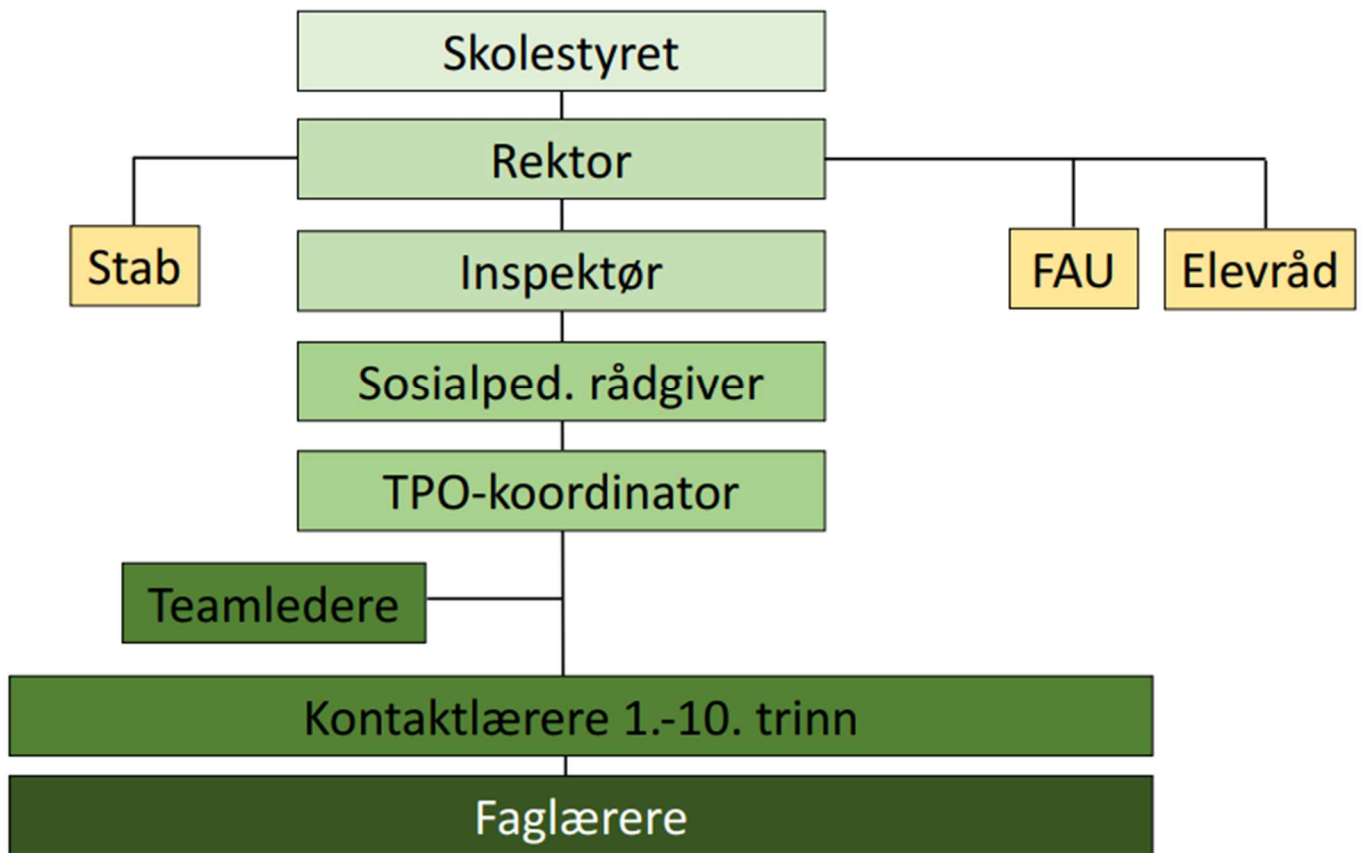
I denne studien så vi altså fordelene av å forske i tråd med Gioia et al. (2012) sine anbefalinger, med en internforsker som gjorde det mulig å hente inn etnografisk data og observasjoner, men også en forsker utenifra som kunne stille de kritiske spørsmålene og bidra til å redusere risikoen for at tolkningen ikke ble tilstrekkelig kritisk (Gioia et al., 2012, s. 19).

### **3.4 Introduksjon av gjeldende case**

Gjennom denne studien ønsker vi å undersøke hvordan meningsdannelse skapes ved implementeringen av et nytt digitalt system, samt se på hvilken betydning dette har for den aktuelle virksomhet som vi forsker i. Grunnet oppgavens omfang har vi begrenset oppgaven til en privat friskole. Gioia et al. (2012) trekker frem overførbarhet og konkluderer med at casestudier absolutt kan være generaliserbare så lenge forskningen frembringer prinsipper eller konsepter av en art som er av relevans for en annen domene (Gioia et al., 2012, s. 24). Gjennom mange år i arbeidslivet i et samfunn med rask digital utvikling, har begge forfatterne av denne oppgaven opplevet både vellykkede og mindre vellykkede implementeringsprosesser av ulik art. Hva som påvirker implementeringer i positiv eller negativ retning fant vi spennende, og ønsket dermed å studere nærmere.

Konteksten for studien vår er en privat friskole. Skolen startet opp i 2016 og har en dermed en forholdsvis kort historie. Skolen streber etter å være proaktiv og oppdatert når det gjelder implementering av digitale systemer som kan skape en bedre skolehverdag for både lærere og elever. Skolens øverste organ er skolestyret. Styret består av personer som er valgt inn av ulike årsaker, men som alle har en relasjon til skolen. I skolestyret sitter også FAU- formann og representant for lærerne. Øverste leder ved skolen er rektor, og sammen med skolens inspektør utgjør de skolens ledelse. Skolen har den senere tiden stått for innkjøp av flere digitale systemer. Det er skolens ledelse som fremmer forslag til innkjøp av disse systemene for skolestyret som må godkjenne forslaget.

## Organisasjonskart Kongshaugen kristne grunnskole



Figur 5 *Organisasjonskart, Kongshaugen kristne grunnskole, 2024.*

Det digitale systemet vi tar for oss i denne casen er Engage Oppfølging fra Conexus. Trivsel og oppfølging av elevsaker står sentralt i Engage Oppfølging, og systemet skal forenkle administrasjonen av skolemiljøsaker for skoleledelse og lærere. Systemet inneholder et aktivitetsbibliotek med forhåndsutfylte maler, som gjør opprettelsen av observasjoner og tiltak enklere. Det er etablert en mobilapp som erstatter tradisjonelle gule lapper, og som effektiviserer den digitale registreringen av observasjoner. Alle ansatte som har fått tilgang til den aktuelle eleven kan se hendelsen som er notert. Engage Oppfølging ble lansert i 2021 som hjelp for skolene til å bekjempe det stadig økende tallet på mobbesaker i den norske skolen (Conexus sin hjemmeside, 2024).

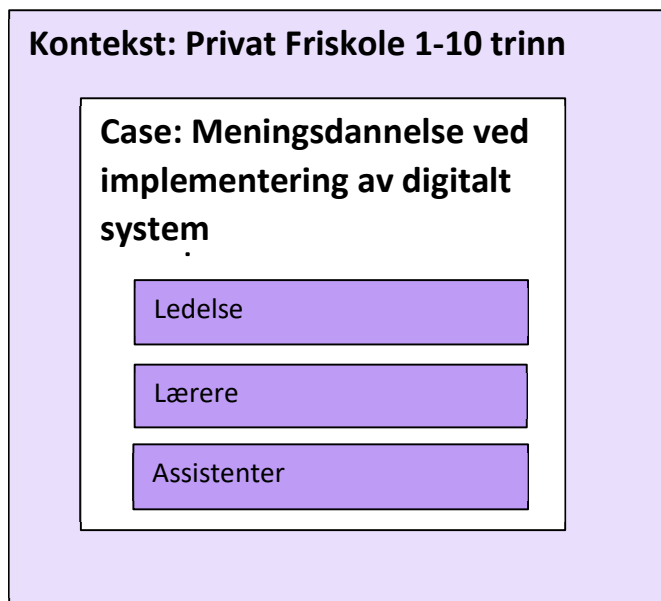
Ut fra Johannessen et al. (2012) kan vi se vår studie som et enkeltcasesdesign. Det vil si at det er kun ett case som studeres i en og samme kontekst. Enkeltcasesdesign egner seg for studier

der man ønsker å avdekke spesifikke hendelser, fenomener eller situasjoner (Johannessen et. al. s.212). Yin (2018, s. 84) beskriver fire designstrategier for casestudier. Den vi har valgt å bruke er det han kaller en holistisk studie, altså at det kun er en analyseenhet. Grønmo (2004. s.79) gir følgende definisjon av en analyseenhet: *“en sosial enhet eller det element i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenhet må slike elementer identifiseres og avgrenses på en tydelig måte”*. Analyseenheten henger sammen med problemstillingen og er det studien fokuserer på (Johannessen et. al. 2020, s.214). I vår case vil det være meningsskapning ved implementering av nytt digitalt system. Menneskene vi intervjuer og observerer vil ifølge Johannessen et. al. (2020) utgjøre datainnsamlingsenheten.

Vår studie handlet i utgangspunktet om implementering av to digitale systemer i skolen. Disse var planlagt implementert parallelt, kjøpt av samme forhandler, men likevel med ulikt bruksområde. Vi fulgte implementeringen fra oppstart av implementeringsfasen i oktober 2023 til planlagt ferdig implementert i slutten av februar 2024. Ved utgangen av februar 2024 viser det seg at det i hovedsak er Engage Oppfølging som er blitt ferdig implementert. Conexus Engage er fortsatt under implementering, men det er i hovedsak Engage Oppfølging det har vært fokus på å implementere fra skolen sin side. Med bakgrunn i dette er det implementering av dette systemet vi vil ha fokus på i denne studien. Vi så også at det var dette systemet informantene svarte i forhold til, i andre intervjuerunde. Det vi spesielt ønsket å undersøke var hvordan ledelsen klarte å skape mening hos de ansatte i forhold til den nye digitale plattformen, og hvilken betydning dette hadde hos de ansatte i forhold til deres aktive bruk av systemet.

Yin (2018) beskriver hvordan casestudier er bygget opp av analyseenheter. Analyseenheter i vår studie vil være ledelsen, faglærere og assistenter (Johannessen et.al. 2020 s.81). Studien tar for seg en enkelt skole og interaksjonene mellom gruppene internt ved skolen. Vi har sett på hvordan meningsdannelsen skapes og påvirker implementeringen ved kun denne skolen.

Setter vi skolen vår som enkeltcase inn i Yin (2018, s. 85) sin modell, vil det fremstilles slik:



Figur 6

(Etter Yin sin modell, 2018, s. 85)

## 3.5 Innsamling av data

### 3.5.1 Det teoretiske bakteppe for intervjuene i studien

Det ble gjennomført to runder med intervjuer av både ledelsen og et utvalg ansatte ved virksomheten. Forskningsintervjuet er en profesjonell samtale som bygger på dagliglivets samtaler, men som går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som skjer i hverdagen. Formålet med intervjuet er å innhente beskrivelser om intervjuobjektets livsverden for å kunne fortolke betydningen (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 22). Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet vi studerer (Johannessen et al, 2020, s.105). Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s.20) er intervju egnet når vi søker å forstå verden sett fra intervjuobjektets side og avdekke deres erfaringer og opplevelse av verden. Intervju ble med denne bakgrunn sett på som den mest hensiktsmessige metoden for denne studien, for å få en dypere forståelse for hvordan implementeringen av digitale systemer ga mening for de ansatte ved virksomheten.

Det ble utarbeidet spørsmål til intervjuene som vi anså kunne gi oss viktige svar i forhold til vår problemstilling, altså hvordan de ansatte i virksomheten opplever mening ved implementering av nytt digitalt system i virksomheten. Evner ledelsen å skape meningsdannelse i denne prosessen, og hvordan påvirker dette implementeringen og bruken av systemene blant de ansatte? Intervjuspørsmålene ble utarbeidet på en slik måte at intervjuobjektene måtte gi mer enn kun korte “ja” og “nei” svar på spørsmålene. Vi var bevisste på å ha åpne spørsmål slik at informantene kunne svare forholdsvis fritt. De ble også oppfordret til å utdype svarene sine for å kunne få en mest mulig rett forståelse av det de ønsket å formidle. Målet var det Kvale og Brinkmann (2021, s. 37) beskriver som å produsere kunnskap sammen. Kvale og Brinkmann (2021) hevder at det semistrukturerte dybdeintervjuer er egnet når tema fra informantenes dagligliv skal forstås ut ifra deres egne perspektiver. Det handler her om å få frem enkeltpersonenes subjektive opplevelser, som Johannessen et. al. (2020, s. 170) beskriver som målet for den fenomenologiske tilnærmingen. At intervjuet er semistrukturert betyr at det verken er et lukket spørsmålskjema eller en åpen samtale (Kvale og Brinkmann 2021 s.46). Vi hadde planlagt åpne spørsmål gjennom intervjuguiden, men informantene ble informert om at disse kunne endres og det kunne komme nye spørsmål ut ifra hvordan samtalen forløp seg. Kvale og Brinkmann (2021) poengterer tolv aspekter eller nøkkelord ved semistrukturerte intervjuer. En av disse er *mening*. Dette handler om at intervjueren søker å fortolke og registrere meningen med det informantene sier og måten de sier det på. Vi har derfor landet på at det vil være nyttig å bruke semistrukturert intervju i vår forskning. For å sikre at spørsmålene i intervjuguiden ga tilstrekkelig svar på det vi ønsket å undersøke, gjennomførte vi et pilotintervju. Etter erfaringer fra dette intervjuet gjorde vi kun noen små endringer i forhold til intervjuguiden (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 46-51).

Den grunnleggende antagelsen om at organisasjonsverdenen er sosialt konstruert innebærer en antagelse; at menneskene som konstruerer de organisasjonsmessige realitetene er «kunnskapsfulle agenter» som vet hva de gjør og kan forklare deres tanker, intensjoner og handlinger. Konsekvensen av denne antagelsen er dyptgripende for utførelse av forskning. Den setter informantens tolkning i forgrunn og reduserer forskeren til et talerør for å gi en redegjørelse av informantens opplevelse (Gioia et al., 2012, s. 17).

### 3.5.2 Valg av informanter

I motsetning til kvantitativ forskning hvor det er mange informanter, vil det i kvalitativ forskning kun være et fåtall informanter som velges ut. Disse informantene er til gjengjeld nøye valgt ut med tanke på at de kan tilføre mye og relevant informasjon til det som undersøkes (Johannessen et.al.2020, s.57). Vi ønsket å få belyst vår problemstilling fra både lederperspektivet og ansattperspektivet. Ut ifra dette valgte vi å intervju to ledere, to faglærere og to assistenter. De jobber alle 100% stillinger i virksomheten og er en del av implementeringsprosessen i forhold til de nye digitale systemene. Første intervju av disse var om lag tre måneder etter implementeringen hadde startet. Siste intervju ble gjort på det tidspunkt hvor denne implementeringen var planlagt ferdig. Intervjuobjektene vil heretter omtales som informanter. Johannessen et. al.(2020) beskriver en informant som en person som deler sin førstehåndskunnskap med en forsker (Johannessen et.al.2020. s.57).

Informantene ble i hovedsak valgt ut ifra sin rolle i virksomheten. Ledere, faglærere og assistenter har alle ulike ansvarsområder i virksomheten, og påvirkes av implementeringen av de nye digitale systemene på ulike måter. Det var derfor viktig for oss å få med alle grupper i virksomheten i vår forskning. Det varierte hvor mye erfaring informantene hadde innenfor fagfeltet. Det var kun en av informantene som kjente til Conexus fra før, men da til systemet vi har minst fokus på. Vi ønsket også å få inn en spredning i alder og kjønn. Vi intervjuet fire menn og to kvinner i alderen 21-62 år.

Det er vanskelig å si noe eksakt tall på hvor mange informanter man trenger i kvalitative analyser, og sette en øvre eller nedre grense for antall informanter. I metodelitteraturen antydes det likevel at for mindre studier som denne, kan det være hensiktsmessig med færre enn ti informanter (Johannessen et.al.2020, s.74). Antall informanter må ikke være større enn at det er mulig å gjøre en dyptgående analyse. Vi har derfor vurdert dette til å være et hensiktsmessig antall i henhold til oppgavens omfang og virksomhetens størrelse. I tillegg til at informantene er nøye utvalgt i forhold til rolle og alder vil denne studien også understøttes av observasjoner gjort i forhold til de øvrige medlemmene i virksomheten.



I tabellen under er informantene satt opp med tall fra 1-6. Tabellen viser også informantenes rolle, lengde på arbeidserfaring og tiden intervjuene tok.

Informant	Rolle i virksomheten	Arbeidserfaring	Varighet første intervju	Varighet andre intervju
1	Leder 1	17 år totalt, 11 år av disse i skole	58 min	24 min
2	Leder 2	5 år totalt, alle disse i skole	58 min	35 min
3	Lærer 1	37 år totalt, alle i skole	19 min	18 min
4	Lærer 2	10 år totalt, 7 år av disse i skole	27 min	17 min
5	Assistent 1	4 år totalt 2 år av disse i skole	20 min	9 min
6	Assistent 2	13 år totalt, 2 år av disse i skole	21 min	14 min

Tabell 1

### 3.5.3 Gjennomføringen av intervjuene

Intervjuguiden til første intervjurunde (vedlegg 1) ble laget i trå med metodelitteraturen, da hovedsakelig Kvale og Brinkmann (2015) og Johannessen et.al. (2020). Det ble laget et grovutkast til intervjuguide fra intern forskeren som hadde god kjennskap til virksomheten, for så å bli nøye evaluert av ekstern forskeren i denne studien. Spørsmålsformuleringen var

åpen å legge til rette for oppfølgingsspørsmål, og slik skape mulighet for dialog, noe som er sentralt i semistrukturerte intervjuer som dette (Johannessen et.al. 2020, s.105 -106).

Intervjuguiden til andre intervjurunde (vedlegg 2), gjennomført etter ferdig implementering av Engage Oppfølging, ble utarbeidet av begge forskere på bakgrunn av informasjonen vi fikk i første intervjurunde. Også disse i trå med metodelitteraturen og som semistrukturerte intervjuer, for å kunne gi oss viktig materiale med tanke på å komme nærmere et svar på vår problemstilling..

Alle informantene fikk utdelt spørsmålene i god tid i forkant av intervjuene, da vi anså dette som viktig for at informantene skulle være forberedt på tematikken og hadde tenkt gjennom spørsmålene på forhånd, slik at de kunne være fortrolige med de svarene de ga. Spørsmålene hadde en introduksjonsfase der de fikk si noe om sin rolle i virksomheten og hvor lenge de hadde jobbet der, for så å spørre om følgende fire kategorier: Det digitale systemet, implementeringsprosessen, opplevd brukervennlighet og relevans. Det ble utviklet et spørsmålsbatteri til lederne og et annet til de ansatte. Spørsmålene hadde de samme kategoriene, men var likevel ulike siden rollene til informantene var ulike i forhold til implementeringen av systemene.

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver intervjuet som er kunnskapsproduksjon, og det vil være av stor viktighet at spørsmålene som stilles er relevante i forhold til det vi ønsker å få vite, altså det vi ønsker skal produseres av kunnskap. Videre poengterer de intervjuets tosidighet- både den personlige relasjonen og det kunnskapen den produserer. En intervjuopprosess kan ses på som et forløp bestående av syv faser. Disse fasene beskrives som: 1) tematisering av intervjuopprosjekt, 2) design, 3) intervju, 4) transkribering, 5) analyse, 6) verifisering og 7) utarbeidelse av rapport. Selve intervjuet er altså bare en liten del av denne prosessen. Kunnskapsproduksjonen vi får gjennom intervjuet innebærer mye arbeid både i forkant og etterkant av selve intervjuet (Kvale og Brinkmann, s.22 og s.37-39).

Det finnes ulike måter å gjennomføre intervjuer på, fra de fast strukturerte til de ustrukturerte (Kvale og Brinkmann, 2015, s.35). Det semistrukturerte intervjuet er en form for mellomting mellom disse to. Vår vurdering var at et strukturert intervju kunne bidra til at vi kunne miste viktig informasjon. På den annen side ville et ustrukturert intervju gjøre det vanskelig for

informantene å forberede seg på spørsmålene, samtidig som relasjonen mellom informant og forsker kunne bli mer utrygg. Vi vurderte derfor det semistrukturerte intervjuet som det mest hensiktsmessige for å få den informasjonen vi ønsket fra informantene i vår studie. Her er spørsmålene bestemt på forhånd, men det gis likevel frihet til å både endre spørsmålsrekkefølgen ut fra hvordan samtalen forløper seg, samt komme med oppfølgingsspørsmål for å få klarhet i hva informanten ønsker å fortelle (Johannessen et. al. 2020 s.111 og 113).

Informantene fikk et skriv med informasjon i god tid før intervjuene og ga oss skriftlig samtykke (vedlegg 3) til denne datainnsamlingen (Johannessen et. al. 2020. s.49). I skrevet ble det informert om personvern for informanten og hvordan data ville bli behandlet. Det ble informert om studiens hensikt og innhold, samt at det ville bli gjort lydopptak under intervjuet. Kvale og Brinkmann (2015, s. 205) kommenterer også videoopptak, notatskriving og bruk av hukommelse som mulige metoder. Grunnen til at vi valgte lydopptak var for å få med all informasjonen som ble gitt i transkripsjonen, samt at det gjorde det mulig for oss å gå tilbake å lytte til intervjuene i ettertid når dataene skulle drøftes og bearbejdes. I tillegg ga det større mulighet til at begge forskerne kunne studere informantens kroppsspråk under selve intervjuet og bruke seg selv til å vise interesse for informantenes uttalelser, og med dette skape trygghet og rom for dialog i intervjufasen (Johannessen et. al. 2020. s.116 og 117). Ved intervjurunde to diskuterte vi om det var tilstrekkelig å gjøre disse intervjuene digitalt, men valgte også å gjøre disse fysisk, grunnet de positive konsekvensene som her er nevnt.

### **3.5.4 Observasjonene i casestudiet.**

Casestudier gjøres ofte gjennom både intervjuer og observasjoner. Johannessen et. al (2020, s. 212) poengterer viktigheten av å kombinere metoder for å skaffe seg så detaljert og så mye data som mulig i studien. Med en intern forsker hadde vi den unike mulighet til å kunne gjøre observasjoner både av ledelsen sine handlinger og deres interaksjoner med de ansatte. Denne vil også delta på alle møter angående implementeringen samt motta alle e-poster som sendes ut til ansatte i denne forbindelse. I tillegg hadde man muligheten til å observere de ansattes bruk av systemet - og diskusjoner rundt dette, både i formelle og uformelle settinger. Disse observasjonene var ikke planlagte på noen måte, men det var mer samtaler om

implementeringen som intern forsker naturlig kom opp i, eller overhørte siden denne var der som en naturlig del av miljøet. Det skjedde også i noen få tilfeller at ansatte tok opp implementeringen med den interne forskeren da de var informert om denne studien. Som intern forsker er det større sannsynlighet for at disse observasjonene leses og tolkes på rett måte siden man kjenner til konteksten de skjer i. Johannessen et.al (2020, s.90) beskriver denne rollen som “observatør som deltaker”. Som forsker på egen arbeidsplass ble det naturlig å delta i samtaler som kom opp rundt implementering av det nye systemet samt stimulere til videre samtale og nyanseringer. Dette at det er naturlig å være til stede i disse samtalene gjør observasjonene mer troverdige og ekte (Belk et.al 2013 s.73). De ansatte var informert om studien og den interne forskerens observatørrolle, og dette var derfor en åpen deltakelse (Johannessen et.al. 2020 s.79). De dagene det kom opp samtaler som berørte denne studien, ble det gjort noen korte feltnotater for å ikke miste disse dataene. Disse ble senere transkribert for lettere å kunne gjøre en analyse i ettertid.

### **3.5.5 Observasjonene i praksis**

Johannessen et.al. (2020, s. 82) hevder at observasjon egner seg som metode når man som forsker ønsker direkte tilgang til det man undersøker, da gjerne samhandling mellom mennesker, som i vår studie. Forskeren setter søkelys på opprinnelsen og utviklingen av sosiale fenomener, samt hvordan de kan analyseres og tolkes. De oppdagelser som ble gjort gjennom disse observasjonene viste seg å berike studien i stor grad. Selv om de ansatte kjente til forskningen som pågikk, virket det som om de hadde lettere for å produsere informasjon i samspillet med kollegaer enn det vi opplevde under intervjuet. I tillegg fikk vi med vurderinger, holdninger og tanker fra flere ansatte enn de vi hadde valgt ut til intervjuene. En annen informasjonskilde som er sentral ved observasjoner er det som ikke sies, men som vi kun kan observere. Våre ubevisste tanker og følelser påvirker det vi gjør mer enn vi tror. Den informasjonen vi får gjennom det vi observerer, gir oss derfor informasjon vi ikke ville fått gjennom andre metoder (Johannessen et.al. 2020 s.83). Observasjon innebærer at forskeren deltar aktivt i situasjoner som er relevante for studien. Forskeren registrerer deretter sine observasjoner basert på sanseintrykk, hovedsakelig ved å erfare, se og lytte (Johannessen et.al. 2020 s.84).

I vår studie benyttet vi åpen og aktiv observasjon, det Johannessen et.al. (2020, s. 88) kategoriserer som deltagende observatør. Forskeren var aktiv i samtalen ved at den valgte å delta til en viss grad, da hovedsakelig ved å stille spørsmål til ettertanke eller oppklaring uten å komme med egne meninger. Som deltagende observatør er man en del av miljøet som studeres, hvilket var det mest naturlige i vårt tilfelle siden den interne forskeren var ansatt i virksomheten. Dette gav også viktige observasjoner i forhold til studiens problemstilling.

Observasjonene ble brukt som et supplement til de semistrukturerte intervjuene for å få en riktig tolkning av disse. Samtidig sa observasjonene også noe om vårt utvalg av informanter representerte de ansatte som helhet eller ikke. I tillegg til observasjonene, mottok intern forskeren også alle e-poster til ansatte fra ledelsen angående implementeringen av Engage Oppfølging. Dokumentene og observasjonene ble brukt for å skape et bakgrunnsteppe for hvordan implementeringen har skjedd og for å tolke intervjuer rett.

Type datamateriale	Innsamlingsstrategi	Omfang
Intervjuer	Semistrukturerte dybdeintervjuer på 19-58 minutters varighet. Disse ble gjennomført i to omganger med hver sin intervjuguide. Det første gjort halvveis ut i implementeringsperioden, mens det siste er gjort etter endt implementering.	2 ledere 2 faglærere 2 assistenter
Feltarbeid	Uformelle samtaler- Deltakelse på møter i forhold til implementeringen-	-10 samtaler  -7 personalmøter hvor 8 klassekontakter og 3 faglærere/spes.ped lærere i større stillinger er til stede.

	Deltaker som observatør.	-1 bolk på planleggingsdag hvor alle ansatte (klassekontakter- faglærere og assistenter-tot.27stk) var til stede.  - 2 teammøter for 1-4 trinn hvor ledelsen deltok for å sikre at Engage Oppfølging ble brukt aktivt samt veilede og gi hjelp.
Dokumentanalyse	All e-post mottatt som ansatt fra ledelsen angående implementeringen fra oktober 2023 – februar 2024.  - andre e-post mottatt som ansatt angående implementeringen	Circa 10 e-post  Circa 20 e-post.

Tabell 2

### 3.6 Data analyse

Ved en kvalitativ analyse er det ofte en utfordring at man sitter med store mengder data som skal analyseres. Det er mange metoder for hvordan man kan jobbe strukturert for å redusere denne datamengden (Johannessen et.al. 2020.s.155). Johannessen et.al (2020) kaller dette for datareduksjon, mens Malterud (2017) beskriver dette som å filtrere tekstmaterialet. Kvalitative forskningsmetoder kan av utenforstående betegnes som «subjektiv synsing». For å unngå dette kan det være nyttig å følge en etablert prosedyre som gjør det lettere å finne frem i materialet, samtidig som vi skal være åpne for nye spor og inntrykk. Analysen krever både nærhet og distanse, og vi skal forene kreativ logikk og ryddige fremgangsmåter. Det viktige er at det er informantens opplevelse som kommer frem, usmittet av våre forutinntatte meninger (Johannessen et.al 2020. s.158).

Malterud (2012, s. 796) beskriver en metode i 4 trinn, for å redusere denne datamengden og gjøre den overkommelig i forhold til analysering. Hun beskriver denne metoden som systematisk tekstkondensering. Systematisk tekstkondensering representerer en beskrivende

og utforskende tilnærming for analysen av ulike former for kvalitativ data, slik som intervjustudier, observasjonsstudier og analyse av skriftlige tekster. Da dette er data som er aktuelle i vår forskning, vurderte vi denne metoden som relevant for vår studie.

Fremgangsmåten består av følgende steg: 1) dannelsen av et helhetlig inntrykk - fra uorden til identifiserte temaer; 2) identifisering og organisering av meningsbærende enheter - fra temaer til koder; 3) komprimering - fra koder til meningsfulle konsepter; 4) sammenfatning - fra komprimering til utvikling av beskrivelser og konsepter. For vår studie innebar de ulike trinnene følgende:

**Trinn 1 – Handler om helhetsbilde:** Vi leste grundig gjennom hele materialet med et overblikks perspektiv, og gjennomførte så lesingen med fokus på problemstillingen. Etter å ha gjennomgått alt, satt vi igjen med en forståelse av innholdet. Deretter filtrerte vi bort irrelevant informasjon og beholdt det vi anså som essensielt. Så langt i prosessen er det ikke gjennomført systematisk refleksjon og tolkning, men representerte vår intuitive tilnærming til å finne svar på problemstillingen (Malterud, 2017, Johannessen et.al. 2020. s.160).

**Trinn 2 - Identifikasjon av meningsbærende enheter:** Her diskuterte vi funnene fra det forrige trinnet, og vi søkte etter det mest sentrale og relevante i forhold til problemstillingen. Tekstelementer som omhandlet de mest vesentlige aspektene, ble merket med ett eller flere kodeord som beskrev innholdet. Denne prosessen, kjent som koding, er nødvendig for å organisere og redusere datamaterialet, slik at tekstanalysen ble enklere å gjennomføre. Selv om denne prosessen var avgjørende for å fange meningsinnholdet, kunne den ikke erstatte tolkningsarbeidet (Malterud, 2017; Johannessen, et.al. 2020. s.160). Et eksempel på koding av intervjuene var for eksempel «manglende forståelse rundt nytt implementert system», «de ansattes opplevelse er viktig» og «tydelig informasjon fra ledelsen».

**Trinn 3 - Kondensering:** Kondenseringens formål er å ekstrahere meningsinnholdet fra de etablerte kodene, slik at det åpnes for flere tolkningsmuligheter og tilnærminger. Vi opprettet derfor undergrupper under de ulike temaene. En illustrasjon av en undergruppe knyttet til kodingen "barriere for å ta i bruk det nye digitale systemet" var «begrenset tid til å lære seg systemet i en travel hverdag». Før vi gikk videre i kondenseringsprosessen, sorterte vi materiale tre subgrupper, meningsskapning, meningsledelse og tilslutning. Malterud (2017)

poengterer at det er viktig å være forsiktig med å opprette for mange subgrupper, da dette raskt kan føre til tap av oversikt. Valget av subgrupper ble derfor basert på hva som besvarte vår problemstilling best mulig (Malterud, 2017, Johannessen, et.al. 2020, s.166-167).

**Trinn 4 - Syntese:** Gjennom de foregående stadiene arbeidet vi med de individuelle tekstfragmentene. I denne fasen integrerte vi disse tekstfragmentene for å vurdere om resultatene harmonerte med det som opprinnelig ble hentet ut. Dersom det oppstod inkongruens, gikk vi tilbake for å identifisere eventuelle misforståelser eller feil i tolkningen (Malterud, 2017, Johannessen, et.al. 2020. s.232).

Denne metoden minner mye om en tematisk analyse da målet er å identifisere gjennomgående temaer eller mønstre i dataene fra casestudien. Siden dataene fra det første intervjuet ble supplert av nye data fra intervjurunde to, gjennomført etter endt implementering, ga de siste dataene oss mulighet til å analysere en utvikling og endring over tid.

Til sist så vi på funnene av denne metoden opp mot Normalization Prosess Theory (NTP), samt teorier i forhold til meningsledelse, meningsskaping og tilslutning. Formålet med dette har vært å undersøke effekten av implementeringen på organisasjonen som helhet, samt å identifisere de faktorene som bidro til eller hemmet dens suksess. Disse funnene ble sammenlignet med eksisterende teori for å oppnå en dypere forståelse. Målet har vært å generalisere funnene for å utvikle bredere teoretiske eller konseptuelle prinsipper, og dermed få generert allmenne lærdommer fra casen.

### **3.7 Datakvalitet**

I løpet av denne studien har vi kontinuerlig forsøkt å vurdere de beslutningene vi har tatt angående metodikken som er benyttet. Målet vårt har vært å oppnå et svar som er både troverdig og korrekt i forhold til den problemstillingen vi søker svar på. Kvaliteten på forskningsdesignet i studien vil i det følgende bli nærmere gjort rede for.



### 3.7.1 Validitet

Pervin sin definisjon av validitet i kvalitative studier: ” *i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss* ” (Pervin 1984, s.40) (fritt oversatt av Johannessen et.al. (2020)). I vår case handler dette om de metoder som er brukt og de svar vi fikk, virkelig gir svar på problemstillingen vår og forteller sannheten om virkeligheten. For å styrke validiteten i denne studien er intervjuene transkribert så nøyaktig som mulig. Av validitetshensyn var det eksternt forskeren som gjennomførte transkripsjonen slik at man i minst mulig grad kommer i fare for å tolke intervjuene i noen retning, men kun skrev ned det som ble sagt. Faktorer som styrker validiteten av en studie er vedvarende observasjon og triangulering av metoder (Lincoln og Cuba, 1994, s. 111). Ved at det var en intern forsker fikk vi tilgang til mye informasjon ved å få være en del av konteksten og kjenne denne godt, og med dette var en av de to faktorene som Lincoln og Cuba poengterer oppfylt. I tillegg mottok også den interne forskeren all dokumentasjon fra ledelsen som ble sendt ut. Dette fører oss over på det andre punktet til Lincoln og Cuba (1985), triangulering av metoder. I tillegg til intervjuene ble vedvarende observasjon og dokumentanalysen brukt til å støtte opp under forståelsen og veilede i forhold til tolkning av informasjonen fra informantene (Bowen G. 2009. s. 38). Denne trianguleringen sikret validiteten i forskningen ved å sikre at all data korrelerte med hverandre.

Vi gjennomførte også et oppfølgingsintervju av informantene etter at implementeringen var gjennomført. Her fikk vi en mulighet til å gjøre det Johannessen, et.al. (2020, s. 251) poengterer i forhold til troverdighet, altså å “tilbakeføre resultatene”, og med dette styrke validiteten i studien. Slik kunne informantene selv kan bekrefte resultatene som studien så langt var kommet frem til.

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til om undersøkelsen er pålitelig og om nøyaktighet har vært grunnlaget for hele prosessen. Å sikre høy pålitelighet i kvalitative analyser kan være utfordrende, da flere menneskelige faktorer påvirker svarene som inngår i dataanalysen. Spørsmålet som oppstår er: Vil en annen forsker tolke observasjonene på samme måte? Kan informantens

respons bli påvirket av situasjonen eller intervjueren? Derfor knyttes reliabiliteten ofte til troverdigheten i kvalitative undersøkelser. For å sikre troverdighet er det essensielt at datainnsamlingen gjennomføres systematisk og i samsvar med gjeldende forutsetninger. Gjennomsiktighet er også avgjørende i kvalitative studier, hvor både innsamlings- og analysemetoder må være godt beskrevet slik at andre kan vurdere gjennomføringen av undersøkelsen (Johannessen, et.al. 2020. s.250). For å styrke troverdigheten er det tre sentrale punkter som må vurderes ved kritisk gjennomgang av datamaterialet på ulike tidspunkter:

1. Klarhet og tydelighet i spørsmålene under datainnsamlingen, slik at de er forståelige og ikke ledende.
2. Nøyaktig gjennomføring av transkripsjonen.
3. Presis koding av tekst under dataanalysen.

### **3.7.3 Overførbarhet**

I denne studien er det gjort en kvalitativ undersøkelse av hvordan ledelse kan bidra til å skape mening ved implementering av et nytt digitalt system i en privat virksomhet. Vi har i hovedsak brukt intervjuer i to faser av implementeringen, støttet av observasjoner og dokumenter som er sendt ut fra ledelsen i denne sammenhengen, for å dypdykke i problemstillingen. Kvalitative studier handler mer om overføring av kunnskap enn generalisering. Denne overførbarheten handler ifølge Johannessen et.al. (2020, s. 252) om hvordan vi i studien lykkes i å danne forklaringer, begreper, fortolkninger og beskrivelser som kan være gjeldende for andre virksomheter enn den som fortolkes. Den digitale verden eskalerer og lite tilsier at det vil bli mindre av dette i årene som kommer. Det vil derfor være av interesse for flere virksomheter enn vår, å få et innblikk i hvilke faktorer som bidrar til å skape mening hos ansatte ved implementering av en ny digital plattform. Det vil også være av interesse for andre virksomheter hvilken betydning meningsdannelse har for implementeringen. Suksessfaktorer og fallgruver vi fant ved implementeringen kan være nyttig i liknende faser også for andre virksomheter.

### 3.7.4 Etikk

Studien har søkt og fått godkjenning fra Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt), og ledelsen ved Kongshaugen kristne grunnskole, til å observere og intervjuere ansatte ved skolen. Ti av intervjuene ble gjennomført fysisk og to via Teams. Alle intervjuer ble tatt opp ved hjelp av Teams, og innsamlet data i form av lydfiler og transkribering ble lagret på en datamaskin som er passord beskyttet og kun i bruk av den ene forskeren. Dette ble i tillegg tilgjengeliggjort for den andre forskeren via en lukket gruppe i Teams hvor kun de to forskerne hadde tilgang. Alle seks informantene som ble intervjuet, har lest og signert samtykkeskjemaet som er utformet i henhold til Sikt sine retningslinjer.

Vi har sett det hensiktsmessig i forhold til studien å navngi organisasjonen. Med bakgrunn i antall ansatte ved skolen regnes anonymiteten som ivaretatt på et overordnet nivå. Da vi grupperer informantene etter ansvarsområde er deres anonymitet noe mer begrenset internt, men utad organisasjonen vil den fremdeles være ivaretatt. Det er ikke innhentet identifiserbare personopplysninger om den enkelte informant, og studien har hatt et generelt fokus på å holde intervjuobjektene anonyme. Opptak og transkribering inneholder ikke navn eller andre personopplysninger som kan identifisere intervjuobjektene. Ved prosjektslutt ble alle lydopptak, transkribering og øvrige notater fra datainnsamlingen slettet etter avtalen med Sikt og skolens ledelse. Samtykkeskjema, intervjuguide og bekreftelse fra Sikt er vedlagt i oppgaven.

## 4 Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere de funnene vi har gjort, på grunnlag av de tolv intervjuene som er gjort i startfasen av implementeringen og i fasen etter endt implementering. I begge omganger av samme informanter. For å etterstrebe en så sannhets nær tolkning av informantene som mulig, vil vi her understøtte våre antagelser med observasjoner som er gjort og dokumenter som er mottatt i forbindelse med denne implementeringen. Ut ifra funnene av analysert data ser vi at det hele konsentrerer seg mot tre sentrale områder: Meningsledelse, meningsdannelse og tilslutning. Vi vil derfor se på funn opp imot disse tre områdene. Sitatene vi viser til vil være sitert ordrett, men vi kan ha tatt bort ord der informanten sier det samme ordet rett etter hverandre og liknende. Dette er gjort for å lette lesningen av sitatene.

### 4.1 Meningsskaping

Intervjuene med både de ansatte og ledelsen bidro til å belyse hvordan meningsskaping oppstod, samt hvordan manglende opplevelse av mening ble en barriere for implementeringsprosessen på individnivå. Hernes (2016) trekker frem hvordan meningsoppfattelsen påvirker medarbeidernes tro på opplegget og hva de er villige til å legge inn av innsats for å nå målet.

For å skape en forståelse for at den nye praksisen har en verdi for organisasjonen og slik skape mening rundt endringen for de ansatte, viser May og Finch (2009) til hvordan blant annet engasjement er viktig for å lykkes. Fra ledelsen sin side var man i stor grad bevisst på viktigheten av å skape et engasjement blant medarbeiderne for å sikre meningsskaping.

*“Det som jeg tenker er viktig, er nettopp det å skape glød skape begeistring fordi endring innebærer jo alltid en friksjon, ikke sant? Så det å kunne skape glød og begeistring og forståelse og engasjement for det man skal gå inn tenker jeg er kjempeviktig. Det trengs både tid og ro og oversikt og forutsigbarhet på en måte for å skape den forståelsen av at vi vet hvorfor vi begynner med det nye verktøyet vi skal begynne med. Man skaper den indre*

*motivasjon hos hver enkelt til at ja, dette virker som en bedre løsning enn det vi allerede har gjort. Vi får lyst til å gjøre det. “ – Leder 2, første intervju*

I den første runden med intervjuer kom det frem at det var forskjeller i de to ansattgruppene rundt deres opplevelse av nytten ved å innføre et nytt datasystem. Den ene ansattgruppen, assistentene, så potensialet i det nye systemet som arbeidsbesparende, og opplevde at man i større grad kunne sikre informasjonsflyten.

*“Sånn vi har gjort det tidligere, så har vi gjerne måttet gå til de enkelte lærerne å gi beskjed før én time, og da er de ofte ja travle kanskje, eller når skoledagen er over, så skal de gjerne på et møte. Det er på en måte ikke masse tid og gå gjennom sånne saker som jeg synes på en måte egentlig er viktig da. Så derfor så synes jeg det er en bra måte å gjøre det på, for telefon har vi jo med oss. Den er mer tilgjengelig da. “ – Assistent 2, første intervju*

Blant den andre ansattgruppen så vi i mindre grad et ønske om, og meningsdannelse rundt, det nye systemet. I motsetning til den første ansattgruppen, så man ikke på det nye systemet som noe med potensialet til å skape en tryggere informasjonsflyt.

*“Jeg forholder meg til det som kommer til meg av beskjeder (i det nye systemet). Også tar jeg det litt opp, men dokumenterer og rapporterer ikke alt mulig. Men det, jeg synes at det har foregått noenlunde greit slik det var. Av og til, så glemmer man noe, men det tenkte jeg, det kan man også gjøre på et digitalt system. “ – Lærer 1, første intervju*

Drivkraften bak planlagte endringer er, og bør være, intensjoner om å løse problemer (Jacobsen, 2018). Der man opplever et problem vil det gi mening og gjøre endringer, som å implementere et digitalt system, for å løse problemet. Det kom frem utsagn om at Conexus som selgere av det digitale systemet skapte behov man ikke visste var der, for å selge systemet:

*“Jeg kan ikke si at jeg har gått med et veldig behov for det redskapet der. Men jeg prøver å være åpen og ønsker å gjøre det beste, så kan det godt være at det er viser seg at det vil utfylle et behov. “ – Lærer 1, første intervju.*

*“Av og til så kan kunne kanskje vært å stoppe opp og spørre, er det egentlig et reelt behov? Men det var egentlig ikke noe behov, men når noen gode selgere markedsfører det, og sier «dette har du behov for!» Å ja, det har jeg jo. . “ – Lærer 1, første intervju.*

Om det ikke er et reelt behov, eller de ansatte tenker at Conexus er ute etter å skape behovet, vil dette kunne påvirke meningsdannelsen. Hensikten med det nye systemet virker til å være klar, men bekymringen for hvordan det vil påvirke hverdagen og de negative konsekvensene ved systemet, ser i stor grad ut til å overskygge opplevelsen av mening rundt hvorfor man skal ta det i bruk.

*“Så føler jeg det at det blir enda mer som dokumentasjon og sånn, at det blir enda mer kontorarbeid og enda mindre tid til elever og sånt. Men det er litt sånn generelt det jeg har filosofert litt over, men det behøver ikke å bli sånn. Det kan godt være at det blir et godt redskap og som hjelper oss enda bedre til å prioritere. Det er jo det som er hensikten. Jeg skjønner jo absolutt det.“ – Lærer 1, første intervju*

*“Vi bruker jo veldig mye tid som lærer og mate informasjon inn på en datamaskin, og det tar jo egentlig tiden vår fra elevene. Jeg er litt redd for at det her blir enda en sånn ting som stjeler tid for oss. “ – Lærer 2, første intervju*

Hernes (2016) trekker frem at samarbeid med andre om ting som gir mening for de som er involvert, kan ses på som kollektiv meningsskapning, og handler om det som det kollektive arbeidet rettes mot. Handlingene kan slik sett rettes både mot støtte av det nye systemet, men også mot ønsket om at man går bort fra det. De ansatte snakker med sine kollegaer for å få bekreftelse på sine tanker og høre om deres synspunkter.

*“Men jeg har snakket litt med noen andre lærere for å høre hva de mener og merker at det er flere som føler på de samme tingene som jeg.“ – Lærer 2, andre intervju*

De to ansattgruppene vil benytte systemet på noe ulike måter, og behovene for ulike funksjoner er derfor forskjellig. Etter den første innføringen i Engage Oppfølging trekker

assistentene frem deres opplevelse av at systemet favner bredere enn det forrige systemet, og styrket følelsen av at oppgavene de gjorde var viktige.

*“Når man skriver sånn krenkelsesskjema og så handler det fort konkret om det å bli krenket, eller at noen har gjort noe slemt. Men her så er det jo slik at alt jeg observerer skal bli til nytte og være til nytte, det er viktig. Og for oss assistenter som er ute i hvert eneste friminutt, og så er jo de observasjonene vi gjør veldig viktig. Så det merker jeg jo at det er veldig enkelt nå, og gir litt sånn motivasjon. Føler at den jobben vi også gjør er viktig da.” – Assistent 1, første intervju.*

Fra ståstedet til lærerne ble manglende de så i det nye systemet en barriere for meningsdannelse, da det ikke dekket behovet de hadde. Lærerne gir uttrykk for at de ved kun å bruke dette systemet, mister oversikt over elevene sine. De så heller ikke observasjonen så tidlig som de burde med tanke på å kunne gjøre raske tiltak om det skulle være behov for det. For lærerne kunne dette systemet ikke fungere som et anmerkningssystem, noe som var nok en faktor som reduserer meningsdannelsen for denne gruppen. Dette ser ut til å stemme med de observasjoner som er gjort i miljøet i forhold til denne gruppen. Kun et par lærere ser ut til å oppleve stor grad av meningsdannelse ved systemet. Det er verd å merke seg at der man opplevde mening var i de lavere klassene hvor anmerkninger ikke benyttes.

*“Det går ikke an å legge inn at anmerkningen her. Det går jo heller ikke an for foreldre å logge seg inn og se kommentarer for sine elever. Så jeg føler, hvis vi skal få Vigilo senere, og så skal vi legge inn atferds og ordensanmerkninger og sånt der, så føler jeg det blir dobbelt opp. Og føler kanskje at Conexus Oppfølging ikke har alle de funksjonene som jeg skulle ønske var der. Jeg tror det som gjør det i så fall vanskelig for meg å ta det i bruk, er at det blir liksom enda et system å forholde seg til. Ordne og atferds anmerkninger må jo fremdeles skrives en annen plass.” – Lærer 2, andre intervju*

Ledelsen viste et ønske om å møte de ansattes krav og forventninger, og hadde en forståelse for at systemet ikke var feilfritt eller dekket alle organisasjonens behov. Dette kompenserte de ved å ha åpenhet for innspill og ønske om å finne løsninger. Videre arbeidet de for å få løsningen integrert slik at den fungerte best mulig i deres virksomhet. Ved å involvere, og

bidra til eierskap gjennom en nøye plan for opplæring av de ansatte, ser ledelsen mulighet for å skape mening og motivasjon. Samkjøring av strategien, med involvering og opplæring, opp mot kulturen i organisasjonen vil være essensielt for å lykkes (Hammer og Høpner, 2019).

*“I opplæringen, så kommer jo de ansatte med, selvfølgelig, innspill fortløpende eller hvordan de opplever løsningen i bruk. Om ansatte opplever dette som utfordring, må vi bare sette oss ned der og da, prate litt om saken og prøve å finne noen smidige løsninger.”* – Leder 1, første intervju

*“Og når man får kritikk eller tilbakemeldinger på de ulempene som er så synliggjør jo det godt for oss i ledelsen som gjør at vi kan prøve å minimere de nye ulempene da som har kommet”* Leder 2, andre intervju

Vi fant forskjeller i hvor brukervennlig de ansatte syntes systemet var. Det var også blant ledelsen en forståelse av at det var individuelle forskjeller når det kom til bruk av digitale systemer. For å imøtekomme disse variasjonene ble det gjennomført flere møter, samt satt opp som tema på allerede faste møtepunkter. Dette opplevdes som positivt hos de ansatte, og de anerkjente de tiltakene ledelsen hadde gjort.

*“Når det gjelder Conexus Oppfølging, så nevnte jeg litt om det sist, at det synes jeg var litt mer utfordrende og krevende, og nå har det kommet litt på vei, men jeg synes jo fremdeles at det er krevende.”* – Lærer 1, andre intervju

*“Det har vært nok møter til at jeg føler jeg har fått god innsikt i programmene. Det er mange ting som jeg synes det er litt sånn knotet med programmet, men ledelsen er gitt oss god tid til å jobbe med det. Så det gjør at jeg vet hvordan det fungerer.”* – Lærer 2, andre intervju

Den daglige bruken av Engage Oppfølging er forskjellig blant ansattgruppene, og de påvirkes ulikt av arbeidsmengden det nye systemet gir dem. Assistentene bruker systemet til å legge inn observasjoner, og får med dette et digitalt verktøy til å dokumentere i hvor de ikke er avhengig av å fysisk få fatt i andre kollegaer når en hendelse oppstår.



*“Uansett hvor jeg er, så kan jeg bare skrive det ned (...)Man trenger på en måte ikke å måtte ha lærerne tilgjengelig.” – Assistent 1, andre intervju*

Lærerne, som i størst grad får merarbeid ved at systemet implementeres, kan forstå hvordan det er fordelaktig for ledelsen og assistentene som har andre roller i bruken av det.

*“Jeg tror særlig det er fordeler, for hva skal jeg si, assistenter og andre lærere som observerer ting og sender inn observasjoner, så er det veldig lett, hvert fall hvis en har det på smarttelefon og bare sende inn også trenger man ikke å tenke mer på det.” – Lærer 2, andre intervju*

*“Ledelsen føler jeg jo virker veldig positiv til programmet. Og jeg kan jo forsåvidt skjønne det, for deres del så blir det jo sikkert mer oversiktlig.” – Lærer 2, andre intervju*

Hernes (2016) trekker frem samhandling som en essensiell del av meningsskapning, og hvordan samhandling legger opp til ytterligere samhandling. Da vi i stor grad har funnet bruken av Engage Oppfølging som en todelt prosess, hvor assistentene legger inn observasjoner og lærerne mottar og behandler dem. I tillegg vil ledelsen spille en rolle i overordnet oppfølging av det. Dette gjør at samhandling mellom de ulike gruppene vil være en nøkkel for å gi opplevelse av at ens egen rolle utgjør en forskjell i samhandling med andre, og slik skape mening ved å få en bedre helhetsforståelse.

*“Da jeg logget på her for litt siden, og så jeg at det har læreren skrevet en liten kommentar på, at dette tar vi videre med og gjør sånn og sånn med. Det har vært veldig, veldig nyttig og veldig greit å vite for når man kommer fysisk og snakker med noen, så får man jo ofte en tilbakemelding med en gang på hva de tenker å gjøre, og det var jeg litt spent på, men det virker som er i orden.” – Assistent 1, andre intervju*

Meningsskapning tar utgangspunkt i at våre handlinger utføres på en spesiell måte, fordi den måten å handle på gir mening for oss (Hernes 2016). Et mål ved å bruke det nye systemet var at det skulle bli enklere å samhandle uavhengig av hvor man befant seg fysisk, da kommunikasjon og oppfølging skal skje digitalt. Kommunikasjon i denne kanalen skaper

usikkerhet, og vi ser tendenser til at det ikke i stor nok grad er tydeliggjort hva man forventer at skal legges inn som en observasjon.

*“Når den (observasjonen) sendes til mange folk, så blir det jo plutselig litt sånn alvorlig. Det kan jo føles sånn at ja, men det er kanskje ikke alvorlig nok til at jeg skal skrive det inn, men samtidig en nyttig observasjon. Og det hadde jo på en måte kanskje vært nyttig om det gikk an å bare sende det (en observasjon) til en enkelt lærer for eksempel.” – Assistent 2, andre intervju.*

Samhandlingsutfordringene denne gruppen opplever rundt usikkerhet når de må vurdere viktigheten av en hendelse, ser vi også hos mottakende ansattgruppe. Der trekker man frem manglende filtrering av innholdet som en utfordring som forringer verdien av informasjonen man mottar.

*“Det er veldig viktig at ledelsen får oss ansatte mest mulig ensrettet i bruken, at det ikke er noen som skriver tusen ting om små detaljer som er nesten blir sånn spam som du får inn på oppfølging.” – Lærer 2, andre intervju*

Utfordringen med å gi klare retningslinjer rund hva som skal legges inn, kan ha rot i kompleksiteten i et skolemiljø. Man har på forhånd vanskelig for å forutse ulike former for hendelser som kan utspille seg blant barna som observeres. For å gi rammer på hva som skal registres, har ledelsen aktivt oppfordret sine ansatte til å være aktive og ha lav terskel for å legge inn observasjoner. Det er derfor blitt lagt inn mange ulike observasjoner, noe som kan se ut til å ha hatt hemmende effekt på graden av meningsdannelse for lærergruppen.

*“Og så har vi selvfølgelig også snakket om på personalmøter at på en måte det å være sensitive da for det som rører seg og være interessert og være på en måte proaktiv er viktig. Heller bry seg en gang for mye enn en gang for lite eller loggføre noe som kan være heller irrelevant en gang for mye enn for lite” – Leder 2, andre intervju*

Fokuset på registrering av observasjoner gjør at man kan få inn mye data, uten at det er satt søkelys på filtrering. Hernes (2016) trekker frem menneskers behov for å skape mening med

det de gjør i hverdagen, og hvordan det skiller ulike sosiale grupper fra hverandre. Utsagnet fra leder kan til dels forklare grunnlaget for usikkerheten til avleverende ansattgruppe, samt hvorfor man ender opp med frustrasjon i mottakende ansattgruppe. Dette belyser noe av årsaken til at de ulike gruppene skiller seg fra hverandre.

Det ser ut til at ansattgruppene opplever ulik grad av mening rundt den nye måten man kommuniserer observasjoner på. Funnene antyder at de påvirkes av om man ser nytte ved å bruke det, og i hvilken grad man opplever at det krever mer jobb enn det verdi. Assistentene, som kun avleverer informasjon, kom med uttalelser som:

*“Det gjør også at assistentene da særlig, får en mye enklere hverdag.”* – Assistent 1, andre intervju

*“ At vi synes det er veldig viktig å dokumentere på en måte, at det er en bra ting med det. ”*  
- Assistent 2, andre intervju

Dette står i kontrast med den andre ansattgruppen, lærerne, som vurderer nytteverdien som lavere i forhold til den innsatsen de må legge i det.

*“Jeg sier jo ikke det at det var.. at mitt system og det gammeldags system var prikkfritt, feilfritt. Men altså den tidsbruken må jo måles opp hva du får igjen på dette. Og da sitter jeg vel litt med det spørsmålet.. Jeg synes kanskje ikke at man får så mye igjen når man bruker så mye energi på det“* – Lærer 1, andre intervju

Formålet ved planlagte endringer er å løse problemer man har identifisert, og ved å utvikle og iverksette tiltak tar man sikte på å løse problemet gjennom endringsprosessen (Jacobsen, 2018). Utsagnet til informantene viser at det er forskjeller i hvilken grad man har opplevd at det gamle systemet har gitt utfordringer i en slik utstrekning at det bør endres. Bakgrunnen til det, kan ha rot i forskjellene rundt hva de ulike ansattgruppene skal bruke systemet til. Dette gjenspeiles i forventet tidsbruk og arbeidsbelastning, og i hvilken grad endringen har gitt en reel endring i arbeidshverdagen. Ansattgruppen som kun legger inn observasjoner i systemet merker liten endring i sin arbeidsbelastning, og ser kun en nytteverdi ved innføring av Engage

Oppfølging. Noe som videre vil kunne påvirke deres oppfatning rundt meningen med å innføre det.

*“Jeg har kun den delen der vi skriver observasjoner, jeg har jo ingenting av oppfølging i ettertid, på en måte, så sånn sett så merker jeg ikke veldig stor forskjell fra arbeidshverdagen min før og nå“.* – Assistent 2, andre intervju.

Den mottagende ansattgruppen, lærerne, uttrykker i stor grad at deres måte å jobbe på, og arbeidsbelastning har blitt betydelig endret sett opp mot tidligere praksis.

*“Når jeg leser en observasjon, og så er jo ikke det nok til at jeg kan behandle den, for da må jeg jo tilbake til den som har skrevet den observasjonen. Hvis det den personen hadde bare kommet til meg med en gang og sagt det og det det skjedde, «å ja takk skal du ha» og så går jeg hen der, og så i 90% av sakene så er det ting som kan ordnes opp raskt og kjapt.“*

– Lærer 1, andre intervju

*“Jeg synes at når det gjelder kontaktlærere som får hovedansvaret og sitter og behandler de sakene her, så synes jeg det er noen ting som gjør det litt tungvint og skaffer litt sånn mer arbeid“.* – Lærer 2, andre intervju

I meningsskapelsesprosessen peker Weick (i Hernes, 2014) på handling som en forutsetning for forståelse, noe som innebærer all form for aktivitet. Vi kan også se på bevisste handlinger hvor ansatte velger å avstå fra å gjøre en aktivitet, som en form for handling. Dette reflekterer deres meningsdannelse i forhold til implementeringen av systemet. Disse handlingene indikerer ikke nødvendigvis et ønske om å sabotere endringsprosessen, men heller en tilslutning til å fortsette med gamle arbeidsmønstre. Tilsynelatende er det skapt begrenset med mening rundt hvorfor man skal iverksette det. Dette påvirker igjen hvordan man benytter seg av systemet, selv om man har et underliggende ønske om å være lojal mot arbeidsgiver.

*“Mitt hovedfokus på Conexus oppfølging det er å passe på om det er observasjoner på elever som jeg er kontaktlærer for å få lest de og prøve å behandle de. Det har vært mitt fokus. I liten grad har jeg følt at jeg har engasjert meg i å lage egne observasjoner. Jeg er ikke*

*spesielt uvillig, men jeg synes det blir litt mye som ekstra i løpet av en dag når det er tusen ting å gjøre, så har det liksom bare ikke blitt satt øverst på prioriteringslisten. Men selyfølgelig så ser jeg jo verdien i det. Jeg har skrevet en observasjon da, for da fant jeg ikke vedkommendes kontaktlærer, så da fant jeg det fram og så skrev jeg en observasjon, så det har jeg gjort“ – Lærer 1, andre intervju*

Det vil ifølge Hammer og Høpner (2019) til enhver tid oppstå meningsdannelse, bevisst og ubevisst. Menneskets ønske om å rasjonalisere sine handlinger er grunnleggende for å skape mening. Videre fremhever de at mennesker sjelden vil klare å løse problemer dersom man ikke oppfatter dem som problemer. Nettopp denne manglende følelsen av at det var et problem i utgangspunktet finner vi igjen flere ganger hos lærerne. Det er også denne gruppen som tilsynelatende strever mest med å skape mening rundt hvorfor man skal implementere dette nye systemet, Engage Oppfølging. Det er interessant å se endringen fra første intervjurunde hvor de gir klart uttrykk for at de ønsker å bidra og gi det en sjanse, noe som signaliserer en sterk lojalitet til arbeidsgiver, til det siste intervjuet hvor manglende meningsskaping underveis i prosessen kommer til uttrykk ved at de håper man går bort fra systemet.

## **4.2 Meningsledelse**

«Du kan ikke møte et annet menneske uten å holde en bit av deres liv i dine hender» (K.E. Løgstrup tolket av Øiestad, 2011, s.98).

Intervjuene med både ledelse, klassekontakter og assistenter avdekket flere faktorer rundt meningsledelse. Ledelsen hadde høye ambisjoner med å skape mening ved systemet for alle ansatte. De satte høye krav til seg selv med tanke på å imøtekomme behov fra ansatte under implementeringen.

Ledelsen var i flere utsagn bevisst på å “motvirke kaos”, Altså å gjøre implementeringen så enkel som mulig for de ansatte.

*“at vi i god nok tid har på en måte tenkt ut hvordan vi skal omorganisere, hvordan vi tenker rundt kartlegging, for eksempel, før vi hiver ut et nytt verktøy er viktig. Sånn at så mye som mulig er klargjort da, før et nytt verktøy gis ut. Sånn at det føles mindre kaotisk for lærerne. Lærerne har jo ikke noe interesse av å hjelpe og delta i ledernes kaos. De er interessert i å få et verktøy som de kan bruke til å gjøre sin undervisning bedre.” -Leder 2, første intervju.*

Planleggingsfasen som gjelder utvelgelse av systemet, ligger helt og fullt hos ledelsen og de ansatte er ikke delaktige i den delen som har med utvelgelsen av system å gjøre.

*“føre fasen da, den her fasen som foregår i ledelsen på en måte, hvor vi ser på ulike systemer, sammenligner, hva skal vi gå for.” – Leder 1, første intervju.*

Ingen av uttalelsene fra de ansatte peker på at de hadde forventet å være med i utvelgelsesprosessen. På den annen side ser det ut som om det er en viss grad av informasjon om ledelsens arbeid ut til de ansatte for å forberede dem på det som kommer.

*“Vi snakker jo med de ansatte om hva som skjer og hva slags systemer som er på vei og sånn.” – Leder 1, 1.intervju.*

Ledelsen hadde ikke planlagt implementering av Engage Oppfølging i utgangspunktet, dette ble plutselig aktuelt siden Conexus var forhandler av systemet de opprinnelig hadde planer om å iverksette, Conexus Engage. Conexus var nå i gang med å profilere dette nye systemet “Oppfølging”. Dette var altså en raskere avgjørelse enn det første systemet, som har eksistert i skolen i mange år allerede. Dette styrker de ansattes utsagn om at man ikke selv hadde identifisert et problem i forkant, men fant problemet når man fikk tilbud om løsningen.

*“Oppfølging kom i betraktningen senere i prosessen. Det var ikke noe vi så på samtidig med at vi begynte å se på Engage, fordi Oppfølging er jo et produkt som Conexus nylig har utviklet.” – Leder 2, første intervju.*

Spurkeland (2020, s. 15) trekker frem viktigheten av å kjenne sine ansatte, og anerkjenne deres behov. Begge ansattgruppene trakk frem behovet for tydelighet fra ledelsen om hvilke observasjoner som skal legges inn, samt hva de forventer av de ansatte.

*“Det er veldig viktig at ledelsen er veldig nøye med å forklare oss hva vi skal legge inn og ikke legge inn, hvordan vi skal bruke programmet.” – Lærer 2, første intervju*

*“Jeg ser jo at de er tett på, og de er med på våre teammøter og vi har hatt det på personalmøter og sånn, og vi har jo hatt kurs med Conexus. så det er jo foreløpig. Så de er jo ganske tett på den innføringen. Så det kommer jo litt an på hvor raskt det forventes at det skal være helt inn under huden på meg da.” – Lærer 1, første intervju.*

*“- å få litt sånn klarhet i hva som skal legges inn på en måte, for jeg føler dette er jo litt mer omfattende opplegg, på en måte kanskje, enn det vi har hatt før, eller at det er mye som kan legges inn der da, som jeg først ikke har vært vant til å tenke på. Men det er litt mengdetrening som må til da, for at vi vender oss til å bruke det rett og slett. Samarbeide med hverandre kanskje.” – Assistent 2, første intervju*

Det viser seg i andre intervju at også ledelsen har hatt utfordringer med hvordan de ansatte tolker oppgavene forskjellig og hva klassekontaktene skal handle i forhold til observasjoner som legges inn

*“Det har vært mye øving. Det har vært ganske mange personalmøte da med øving, øving og atter øve. Rett og slett. Opprett saker, skalerer dem videre, behandle dem. Og oppdaging av sånne typer barrierer som jeg nevnte i stad, som handler litt om sånn det å danne kultur da for hvordan behandler vi en sak.” – Leder 1, andre intervju*

Selv om ledelsen hadde fokus på at alt skulle ligge til rette for de ansatte i oppstartfasen, for å motvirke kaos, ble det likevel tydelig i startfasen at tilgangsstyringen ikke var optimal, og at det måtte gjøres endringer. Ledelsen støtte på flere lignende utfordringer som krevde deres oppmerksomhet, i tillegg til å sørge for opplæring og informasjonsutveksling til alle ansatte.

*“I prøveperioden eller testfasen, har vi måtte gjøre endringer der, sånn at de tingene som ble lagt inn i oppfølging ikke var synlig for alle. “ Leder 1, andre intervju.*

*“Vi har gjort våre forberedelser for å kunne gå i gang og implementere et nytt verktøy, men da skjer det for eksempel noe med tilgangsstyring, da for eksempel at assistentene for innsyn i data som de ikke skulle sett, for eksempel, som bare kontaktlærerne skal se, eller at det skjer noe med brukertilgangen. sånn at lærerne får ikke logget på, noe som er jo en veldig dårlig ting å lansere et verktøy når lærerne ikke får logget seg inn og i det hele tatt prøvd hvordan det er. Og så kommer da dilemma skal du utsette det eller skal du bare vise det du kan vise på nåværende tidspunkt. “- Leder 2, første intervju*

Ledelsen er proaktive i forhold til grunnleggende opplæring av de ansatte med tanke på det nye systemet. Blant Assistentene viser resultatene at meningsdannelse henger tett sammen med tydelighet og kontroll i forhold til ny implementering. Dette i tråd med Weick når han sier: *«I og med at mennesker har en vis kontrol over ord, mening og handling, så kan de udøve en vis kontrol over måden de organiserer sig på, de mulighetder de følger, og de prosjekter de følger»* (Weick 1995: 181).

*“De er positive og går på allikevel, fordi de har tror jeg, en grunnleggende tillit til at valg, som blir gjort fra ledelsens side, er gode valg da. “ - Leder 1, andre intervju*

Dette er i tråd med det de ansatte ytrer i sine uttalelser. Til tross for store betenkeligheter velger de ansatte å være positive overfor ledelsen og ved bruken av det nye systemet. Det poengteres også viktighet av at ledelsen gir tid og rom for opplæringen og at dette tilpasses individuelle behov i ansattgruppen. Spurkeland (2020, s. 15) setter søkelys på relasjonsledelse og hvordan man må lede dem ut ifra kunnskapen om de ansatte. En av lærerne uttaler:

*“når det gjelder sånne digitale ting da, så har jeg ofte ikke vært av de som er lokomotivet der. Så det er det vel litt sånn de fleste plasser kanskje.” - Lærer 1, første intervju*

Intervjuene forteller oss at det vil være ulikt hvor raskt man lærer seg nye digitale plattformer. Annerkjennelsen av dette faktum vil være avgjørende for den ansatte sin motivasjon for å



tilegne seg ny kunnskap (Spurkeland,2020, s.193). I tillegg kan det se ut som om den ansattes betenkeligheter med det nye systemet, kun oppfattes som utrygghet rundt bruken av det. Manglende meningsskaping blir dermed kamuflert, sett fra ledelsens ståsted. Mange uttalelser poengterte viktigheten av dette med tid og opplæring for å skape trygghet med systemet hos de ansatte.

*“Jeg føler at jeg har blitt satt godt inn, og at de også har sagt tydelig fra at vi skal ha noen uker nå, hvor vi liksom bare bruke observasjonen. Og så skal vi liksom komme inn i systemet. Men at de krenkelsesskjemaene som vi brukte vil bli tatt ut igjen da, så De som føler at dette er litt utrygt, de kan benytte seg av de foreløpig.”* – Assistent 1, første intervju

*“Så det at det settes av tid der vi jobber i lag og diskuterer er her noe vi skal legge inn i systemet på en måte, å finne en sånn enighet om hva vi legger inn og hvordan vi skal bruk det. ”Det tror jeg ledelsen må sette av tid til, at vi får jobb med det på personalmøter for eksempel og jobb i lag med det.”* – Lærer 2, første intervju

Også ledelsen er oppmerksom på dette, ikke bare at de ansatte har ulik oppfatning av hvilke observasjoner man skal legge inn i Engage Oppfølging, men også at det er individuelle forskjeller i forhold til bruk av digitale systemer, ikke minst ved implementering av et nytt digitalt system. Vi fant at det var forskjeller mellom ansattgruppene, da lærerne hadde flere digitale systemer å forholde seg til, og noen derfor kunne oppfattes dette som «nok et system» å lære seg. Assistentene hadde derimot ingen andre digitale systemer knyttet til sin arbeidshverdag. Ledelsen ser ut til å oppfatte de individuelle forskjellene, men mangler innsikt i dette på gruppenivå.

*“Det har vært tatt til orde for at man er skeptisk til, eller ikke ønsker, et digitalt system på det her. Men det har vært så lite at det ikke har.. Det er jo helt innafor og synes at det må man jo forvente i en ansattgruppe. At man har litt ulike synspunkter på det med digitaliseringen.”*

- Leder 1, andre intervju

*“Det er jo, det er jo åpenbart, selvfølgelig negative sider ved det digitale. Det er jo helt opplagt, men det gir jo også mulighet til å på en måte få fokus på hvordan vi kan bruke det på en riktig måte.” - Leder 1, andre intervju.*

Ledelsen har gjort en innsats i å lage den digitale løsningen så lett tilgjengelig som mulig på alles skjermer og telefoner.

*“Så det er jo ting vi måtte ha sett på som munner ut i at vi også har laget knapper for innlogging og satt inn på siden vår, hvor den ene for innlogging med id porten og den andre med feide. For å gjøre det så enkelt som mulig.” – Leder 2, andre intervju*

Dette kan ha meningsbærende betydning for ansatte, men det er ikke kommentert av de ansatte spesifikt, annet enn at de synes de har fått tilstrekkelig opplæring og veiledning.

Tilstedeværelse av ledelsen er et stikkord som ansatte nevner ved implementering av “Conexus Oppfølging”. Ut fra dette vil det dermed være viktig at ledelsen selv bruker systemet aktivt ved å gi tilbakemeldinger på observasjoner i systemet, at de er til stede på teammøter og der viser hvordan systemet aktivt kan brukes i disse møtene og at de har en åpen og imøtekommende holdning til ansatte som kommer med tanker og tilbakemeldinger på systemet. Videre må de følge med på observasjoner som legges inn og viser interesse og engasjement i forhold til det som er lagt inn av observasjoner. Vi ser at assistentene ser nytten av systemet, og det påvirker deres grad av mening med tanke på å ta det i bruk.

*“Jeg tenker kanskje at ledelsen må jobbe litt sånn jevnlig i starten med det. Ja ta det opp på møtet altså. Vi hadde jo et team-møte nå, for ikke så lenge siden, hvor vi tok det opp og hvor vi gikk gjennom å så. Jeg tenker at det er jo lurt, tror jeg i hvert fall i starten... at de også er med på det da, på de møtene som vi har også. Viser oss nytten av det på en måte. Vanligvis har vi gått gjennom de samme sakene, men da fikk vi det jo litt sånn synlig, det som var lagt inn på en måte.” – Assistent 2, første intervju*

*“Så er det jo det med å forstå viktigheten av systemet. - forklare først.. gå litt igjennom.. Først ta kontakt, at du lager en sak. «Det var veldig bra at du sa ifra om han, for er det litt i*

*sammenheng....». Kan liksom forklare litt hvordan det ble håndtert i hver enkelt sak kanskje. Særlig for de som kan synes det er litt vanskelig å forstå meningen med det.” – Assistent 1, første intervju.*

I andre intervjurunde så vi at disse forventningene var innfridd hos assistentgruppen. I tillegg til nytten av funksjonene i det nye systemet, bidro tiltakene med opplæring til at de dannet mening ved å bruke det og de ga sin tilslutning til implementeringen.

*“Jeg opplever ihvertfall at jeg har fått tilstrekkelig med opplæring. Vi hadde par dager eller hva vi hadde for noe, hvor det var mulig å stille spørsmål om alt man lurte på, og da kommer man fort inn i det. “ Assistent 1, andre intervju.*

Det ser ut til at det er assistentene som hovedsakelig har forventninger om å bli sett av ledelsen i forhold til observasjonene, og forventer handling av ledelsen i implementeringsfasen. Det ser ut til å henge sammen med at det er de som er mest ute i friminuttene sammen med elevene, og dermed oppretter flest observasjoner i Engage Oppfølging. Her ser vi tydelig at meningsledelse påvirkes av hvilken rolle man har i dette systemet. Assistentene er dem som i hovedsak oppretter observasjoner, mens lærerne er de som skal behandle disse observasjonene. Lærerne trenger en ledelse som skaper mening i å behandle observasjonene mer enn å få tilbakemelding på selve observasjonen.

*“jeg tror ikke ledelsen kunne ha gjort så veldig mye mer. Dem har jo kjørt et par timer med opplæring, og jeg tror de skal gjøre det minst en gang til. Hmmm.. og jeg vet hva inspektøren nevnte at han ønsket å ha sånne timer der vi satt ned og brukt tid sammen og la inn spesifikke data. Hmmm så hvis dem bare gir oss tid til å arbeide med det, så er det det viktigste fra deres side tenker jeg. Men det som sagt noen funksjoner i selve systemet jeg savner da.” -Lærer 2, første intervju*

Etter endt implementering bekrefter både assistenter og lærere at støtten, tilstedeværelsen og formidlingen av mening fra ledelsen har vært bra i denne implementeringsprosessen, selv om gruppen med lærere har betenkeligheter med selve systemet. Denne opplevelsen støttes av de dokumenter som er sendt ut til de ansatte fra ledelsen, samt det som er gjort av observasjoner i

miljøet som også bekrefter stor grad av støtte, tilstedeværelse og informasjonsformidling fra ledelsen.

*“Oppfølging fra ledelsen har vært greit. Det synes jeg. Vi har jo hatt litt sånn gjennomgang på teammøter og gått litt gjennom det der, så..... Nå er jo jeg som sagt ikke med på alle typer møter, så det kan jo sånn sett være at jeg går glipp av noe informasjon og oppfølging som ikke jeg vet om selv, men det er ikke så mye mer jeg trenger foreløpig da, så da føler jeg jo at jeg har fått opplæring på det som trengs på en måte” – Assistent 2, andre intervju*

Det ligger en liten usikkerhet her om den ansatte har fått all informasjon, men likevel gis det uttrykk for at den ansatte etter endt implementering har fått den informasjon den trenger med tanke på å motivere den ansatte til å bruke systemet.

Assistenten kommenterer videre:

*“Jeg har opplevd oppfølgingen fra ledelsen som bra, tilstrekkelig, ikke noe å si det der egentlig. Ledelsen har sagt at det er flott at vi skriver inn og at vi assistentene særlig har vært flinke på det.” – Assistent 1, andre intervju*

Også etter endt implementering kommenterer, da spesielt assistentene, viktigheten av den tette opplæringen de har fått, i forhold til deres opplevelse og innstilling til den nye plattformen. Samtidig har det også betydning at ledelsen ser hva de dokumenterer og responderer på dette for slik å skape mening i forhold til bruk av systemet. Dette er i trå med Weick sin poengtering av styrken i samtale, dialoger og respektfull interaksjon i meningsledelse (Hammer og Høpner, 2014. s.188).

Også blant lærerne er det en felles oppfatning av at ledelsen har vært både tilstedeværende og støttende i denne prosessen. På spørsmål etter ferdig implementeringsfase svares det følgende på spørsmålet om det er noe ledelsen kunne gjort for å støtte og hjelpe deg til å få det til å fungere?:

*“Ja da det er det, og det har de og gjort. Og det har vært bra og de har tatt kontakt med meg, og vi har hatt grei kommunikasjon og jeg har hatt litt ekstra oppfølging.” - Lærer 1, andre intervju.*

*“Det er mange ting som jeg synes det er litt sånn knotet med programmet, men ledelsen er gitt oss god tid til å jobbe med det. Så det gjør at jeg vet hvordan det funker. Oppfølgingen fra ledelsen har fungert greit på den måten at de har jo ville.. frem til nå har de prøvd å lære oss systemet, og de har de satt av en god del møtetid til både noen filmer vi har sett og noen teoretiske bolker. Og ikke minst det jeg synes er bra, det er at de har gitt oss en praktiske bolker.” – Lærer 2, andre intervju*

Likevel har ikke denne formen for meningsledelse hatt tilsiktet effekt på lærergruppen. De argumenterer med at det ikke er ledelsen som har gjort noe feil med tanke på å skape mening med systemet, det er mer systemet i seg selv som gjør det vanskelig med meningsledelse. Lærernes opplevelse av mangler ved systemet ser ut til å skape hindringer for muligheten til å utøve meningsledelse.

*“Det har vært et par ganger jeg har prøvd å nevne svakhet ved programmet, særlig rundt det med anmerkning system og liksom klaget litt over det at jeg synes det funker ikke helt og da det er stort sett blitt møtt med på en måte en løsning. (..)Hvis jeg synes det er tungvint å logge inn ofte, så kan jeg bare logge inn en gang eller to i uka. Men da igjen, så synes jeg jo at jeg mister litt oversikten. Da får jeg ikke all informasjon fortløpende.” – Lærer 2, andre intervju*

*“Skal jeg være helt ærlig, så håper jeg at de går bort ifra systemet og heller får tak i et annet system som passer enda bedre. Ikke minst fordi det er så dårlig anmerkningssystem.” – Lærer 2, andre intervju.*

Ledelsen er tydelige på at implementeringen av det nye systemet letter ledelsens arbeid ved at de får mer oversikt i alle saker.

*“For oss i ledelsen så gir det jo en veldig innsikt i hva som, hva som rører seg i klassene og hos elevene. (...) Når du får det digitalt, så gir det en veldig transparens, slik at alle, med god tilgangsstyring, som skulle hatt innsyn i den informasjonen, har det ved bare et par tastetrykk, og det er jo noen helt klart åpenbare fordeler.”* – Leder 2, første intervju

Disse fordelene ved systemet er det de ønsker å formidle til de ansatte for å skape motivasjon for bruk av Engage Oppfølging blant både lærere og assistenter. Dette tenker de å gjøre ved å fokusere på at lærerne som nevnt går til “dekket bord”, altså ikke har noe med planleggingsprosessen i forhold til implementering av systemet. Observasjonsdata og dokumentasjonsdata, viser at ledelsen har hatt stort søkelys på informasjon, tilgjengelighet og støtte til alle ansattgruppene. De bringer med seg ansatte sine erfaringer tilbake til Conexus og ønsker å gi ansatte en følelse av å bli hørt.

*“En dialog med Conexus også. Og har gitt tilbakemeldinger til dem og deres utvikler, at det var en funksjonalitet der som kunne gjøre at en kunne velge litt selv hvor hyppige varslinger man skulle ha”* Leder 2, første intervju

Ledelsen viser i tillegg stor forståelse for de ansattes opplevelse og ønsker å se implementeringen fra de ulike ansattes synsvinkel.

*“selv om man har enhetene tilgjengelig overalt hele tiden, så er det er allikevel ikke, hvert fall min opplevelse, at det er.. Ja det kan glippe på en måte. Det er ikke nødvendigvis like lett å håndtere som et fysisk system hvis det er godt implementert.”* – Leder 1, første intervju.

Ledelsen har også fokus på å skape en åpen kultur, noe som bekreftes gjennom observerte interaksjoner. Dette fokuset er ikke bare rettet mot implementeringen, men anses som en

generell lederpraksis. Det er likevel naturlig å tenke at dette vil kunne ha innvirkning på implementeringsresultatene.

*“Jeg investerer generelt ganske mye energi og prøver å bygge en kultur der ansatte opplever at åpenhet for å snakke om ting, uansett hva det er. Sier ifra til oss i ledelsen, hvis det er noe man tenker på, er uenig i eller har synspunkter på da. Og det er jo noe som nyter godt av selvfølgelig uansett hva man jobber med. Og også da i forhold til implementering og sånne ting.”* – Leder 1, første intervju.

Jacobsen (2018) poengterer viktigheten av en åpen og inkluderende kultur i forhold til å ha suksess med endringsarbeid. (Jacobsen, 2018, s. 99-101). Kommentarer fra lærerne vitner om at ledelsen har lyktes i akkurat dette.

*“Men jeg føler at hvis jeg skulle oppleve det veldig vanskelig, så føler jeg ikke at det er noe vanskelig å ta det opp med ledelsen og snakker med de om det.”* – Lærer 1, første intervju

Ledelsen er tydelig på å formidle at elevene er fokus i forhold til implementering av den nye digitale plattformen.

*“Det skal være helse fremmede elevmiljø og et læringsfremmende elevmiljø, og vi vet jo at vi har mye å strekke oss etter der, så jeg tenker jo at det her systemet brukt på en rett måte vil kunne drive oss fremover i det arbeidet der. Driver oss lenger fram enn der vi er. Det tenker jeg helt klart.”* – Leder 1, andre intervju

Spørsmålet er om dette i stor nok grad blir kommunisert ut til lærerne, som skal følge opp observasjonene. Våre funn peker mot at flere av lærerne ikke deler ledelsens syn på at systemet er til fordel for elevene, sett i forhold til alt merarbeidet det skaper. De strever med å finne de meningsbærende faktorene i dette systemet. Dette til tross for at ledelsen både ser mening selv ved systemet og ønsker å formidle dette videre til alle ansatte. Lærerne på sin side opplever at systemet skaper et negativt fokus på elevene.

*“Nå får vi en lang rekke av observasjoner og andre kommentarer og alt sammen dreier seg om negative ting på en elev. Og så skal dette her bli liksom en lang kjede av ting som skal følge denne eleven.” -Lærer 1, andre intervju*

Ledelsen er oppmerksomme på dette og ser ikke kun det positive med systemet. De evner å se saken fra flere sider og virker reflekterte med tanke på effektene av systemet totalt sett.

### **4.3 Tilslutning til endringsprosessen**

Ifølge Salancik (1977) er tilslutning det som får oss til å like det vi gjør og fortsette med det, selv når det ikke er noen opplagt vinning ved det. I oppstartsfasen av implementeringen av det nye systemet fant vi former for tilslutning til den nye oppgaven blant den ene ansattgruppen, Assistentene. De ønsket å bruke systemet, og handlet i tråd med organisasjonens ønske og intensjon. Deres opplevelse av at systemet forenklet måten å gi beskjeder på, så ut til å forsterke tilslutningen til å bruke det i hverdagen.

*“Jeg liker veldig godt å få skrevet ned da istedenfor... jeg kan jo fortelle muntlig men.. Det er veldig viktig å bruke systemet, for da oppdager man altså ting som ikke fungerer optimalt. “*  
- Assistent 1, første intervju

Ifølge Salancik (1977) vil en handling være mer bindende jo tydeligere den er for alle parter, og om en tydelig handling har funnet sted. Hos assistentene fant vi at de på et tidlig stadium begynte å bruke systemet aktivt, og at det forenklet samhandlingen mellom de ulike aktørene.

*“Men jeg synes også det er veldig kjekt fordi i min situasjon som assistent som har krevd så mye felles tid eller arbeidstid med andre lærere. Jeg sitter ikke på kontoret og jobber for eksempel, så da er jeg bare med i timen og så drar jeg hjem når jeg er ferdig. Så det å måtte huke tak i lærer hele tiden det kan bli veldig vanskelig da, for å treffe et tidspunkt og sånn. Så det å kunne bare kunne legge det der er jo veldig kjekt.” – Assistent 2, første interju*



Tilslutning styrkes ved at adferd er synlig for andre (Salancik, 1977). Assistentene hadde fokus på å bruke systemet ved blant annet å snakke om det, og man samhandlet ved å vurdere saker i fellesskap, og økte slik bruken av og forpliktelsen til systemet.

*“Jeg merker jo at det er flere som, eller hvis vi drøfter ting, så bare ja, men det må vi legge inn som en observasjon. At det det er mer et sånt tema generelt kanskje på huset. “*

– Assistent 1, andre intervju.

I hvilken grad man velger å bruke det nye systemet vil være synlig for kollegaer som legger inn saker, og forventer en respons på denne. I tillegg vil bruken av systemet også sees av lederne, som har innsyn i alle saker. Forventningen om at andre også tilslutter seg til det nye systemet kommer tydelig frem hos assistentene.

*“Jeg la inn en ting som jeg tenkte var viktig å få gitt beskjed om før jeg gikk hjem. Litt usikkert om det var mottatt på en måte, og da viste det seg jo at ikke alle hadde fått den beskjeden, kanskje med en gang, og det er litt sånne ting jeg tenker at det er en periode. I hvert fall er det jo ekstra viktig fram til vi vet at alle faktisk er inne og leser hver dag eller ja, sjekker det jevnlig da. “* – Assistent 2, første intervju

Også for ledelsen var det synlig at denne gruppen hadde ønsket tilslutning ved at de både tok i bruk og viste engasjement til det nye systemet. Deres handlinger i form av tydelig engasjement og ved å bruke systemet aktivt i sosiale kontekster, viste ledelsen at det var oppstått meningsskaping i denne gruppen i form av handling og samhandling (Hernes, 2014).

*“Assistentene nevnte jeg som et eksempel på en gruppe ansatte som har fått en tydeligere røst og stemme inn i arbeidet med elevene sånn som jeg vurderer det, og fra oss i ledelsens side. Og som da har de på en måte blitt endringsagenter og nøkkelpersoner, eller fått en ja, en tydeligere røst og stemme inn i det i en høyst positiv forstand. “* – Leder 1, andre intervju.

Betegnelsen av tilslutning som positivt eller negativt, vil avhengig av hva det er tilslutning til (Salancik, 1977). Hos lærerne så det ved oppstart ut til at det i mindre grad handlet om tilslutning til implementeringen av det nye systemet, men i større grad handlet om en sterk

lojalitet og tilslutning til at arbeidsgiver skal lykkes. Tilslutningen kan dermed ses på som positiv i form av lojalitet, men også som negativ ved at tilslutningen ikke er til implementeringen av systemet.

*“Jeg ønsker ikke å legge noen demper på den entusiasmen der (hos ledelsen), og det kommer sikkert til å bli på plass etter hvert og så. “- Lærer 1, første intervju*

*“Det er en stor grad av lojalitet her da, et ønske om å gjøre det som en blir pålagt, så det tror jeg jo på. “- Lærer 2, første intervju*

For dem handlet det i større grad å ta i bruk systemet for å imøtekomme de ytre forventningene, ikke fordi man likte den nye måten å utføre oppgaven på.

*“Jeg må jo selvsagt ta det i bruk selv. Og legg bort mest mulig av de her gule lappene og de andre systemene vi har. “- Lærer 2, første intervju*

For at tilslutning skal oppstå peker Salancik (1977) på fri vilje, og individets mulighet til å velge å handle, som en viktig faktor. Blant lærerne opplevde man i stor grad det nye systemet og oppgavene knyttet til det som pålagt av organisasjonen, og at man i liten grad utførte det fordi man ønsket og så nytten av det.

*“Litt det som jeg har tenkt på at, at jeg føler at det blir veldig mye sånn kontorarbeid, dokumentasjon, rapportering i skolen og alt hver for seg er jo ikke meningsløst. Så det føler jeg, at i sum så blir det veldig mye som man skal følge med på å være oppdatert på og rapportere og skrive ned.. og jeg føler at til syvende og sist så er det elevene som taper på det, og noen av oss ansatte blir litt trøtt av det. “- Lærer 1, første intervju*

Da vi kom tilbake til skolen etter perioden hvor de hadde arbeidet med implementeringen av det nye systemet, fant vi at det fremdeles var variasjoner mellom de to ansattgruppene og forskjellig grad av tilslutning. Assistentene hadde valgt å bruke systemet og innlemmet det som en del av arbeidshverdagen.

*“Jeg håper jo egentlig at vi fortsetter med det, for jeg synes det har vært at assistentenes stemmer blir hørt ved at vi får lagt inn. “- Assistent 2, andre intervju*

Ledelsen uttrykte også at det var tilslutning til å bruke det nye systemet, selv om de så variasjoner.

*“Føler, at de aller fleste, så å si egentlig alle sammen, tar det i bruk. Det kan det være litt individuelle forskjeller i kollegiet. “- Leder 1, andre intervju*

Blant lærerne, som viste størst skepsis i oppstartsfasen, fant vi at det fremdeles svak tilslutning til å ta i bruk det nye systemet.

*“Jeg har prøvd liksom, prøvd å være litt åpen og litt positiv og testet systemet først. Men jeg har snakket med noen andre lærere. Noen er mer positive, men særlig av kontaktlærere, så merker jeg flere synes at det blir tungvint, og flere som sier nøyaktig de samme tingene som jeg egentlig. “- Lærer 2, andre intervju*

De oppgavene som kom fra andre kollegaer via systemet, og slik også var synlig for omgivelsene om det ble tatt tak i eller ikke, ble av denne gruppen prioritert. Når de selv kunne velge i hvilken grad de benyttet systemet, ble det gitt uttrykk for at man kun benyttet det som en nødløsning.

*“Jeg konsentrerer meg om det med å ta imot observasjoner og behandle og gjøre noe med det. Men at jeg i mindre grad klarer å være offensiv overfor andre og melde inn. Men det betyr ikke at det skal være likegyldig og sånn. I liten grad har jeg følt at jeg har engasjert meg i å lage egne observasjoner. Men det sier jo litt om hvor mitt fokus har vært, og kanskje blir en stund til da. “-Lærer 1, andre intervju*

Informantene i lærergruppen uttrykte at de så utfordringer med å bruke det nye systemet i praksis, og at bruken av det i arbeidshverdagen ville være begrenset.

*“For nå er vi jo i en innkjøringsfase, men så forventes det vel at etterhvert skal dette her tas liksom i bruk, og jeg har sagt at det tror jeg ikke jeg makter å oppfylle i den grad det ser ut til å bli forventet. “- Lærer 1, andre intervju*

*“Egentlig så føler jeg programmet har blitt en ekstra byrde. Egentlig så burde jo et sånt program oppleves motsatt fordi poenget med et sånn program må jo bare at ting blir mer effektivt, mer oversiktlig. Og så føler jeg egentlig at tingene har blitt mer tungvint og mer uoversiktlig, og da synes jeg egentlig det oppleves som en ekstra byrde. Enda et program. “- Lærer 2, andre intervju.*

Fra ledelsen sin side opplevde man at motstanden i stor grad hadde avtatt og man mente det var økt interesse og tilslutning til å bruke systemet.

*“Det kan jo fortsatt være motforestillinger og til dels kritikk, eller på en måte andre ting.. Men jeg synes den har blitt bedre enn det var i starten. I starten var det mer kritikk eller motforestillinger som var på mer sånn følelsesmessig plan, som litt bundet ut i sånn digital vegring, kviet seg for endring. Det gamle var best, sånn type ting. Nå er det på et mye mer spesifikt plan av at de og de tingene er ikke så gode fordi dette er mer tungvint. Det har blitt mye mer konstruktivt og veldig berettiget ofte, og som fordrer at vi ledelsen finner gode løsninger basert på det. “- Leder 2, andre intervju*

*“Det har vært tatt til orde for at man er skeptisk til, eller ikke ønsker, et digitalt system på det her. Men det har vært så lite at det ikke har... I det store og hele, så har det vært bare positiv tilbakemelding og tilbakemeldinger på at det her fungerer bedre enn de systemene vi har hatt før da. Ja, det har vært mange flere tilbakemeldinger på det. “- Leder 1, andre intervju.*

Videre opplevde lederne tydelige holdningsendringer i begge ansattgruppene, og så en positiv forsterkning ved observasjon av handlinger. Handlingene ble gjort i en sosial kontekst hvor tilslutningen ble styrket av at man engasjerte seg slik at det ble synlig for andre kollegaer.

*“Det som kanskje er enda mer positivt det er de som også på en måte har i felles foraer, og også selvfølgelig i møte med oss i ledelsen, gitt uttrykk for de tingene som de synes er veldig*

*bra med dette programmet og gitt innspill til hvordan de selv bruker og tenker om programmet da, som styrke, og som på en måte har forbedret deres hverdag når de sier sanneling i plenum også, så gir jo sånn større følelse av mening og relevans for de ansatte også da når lærerne selv da på deres nivå kan komme med på en måte både tips og triks. “- Leder 2, andre intervju*

Leder hentyder her til et personalmøte hvor en fra lærergruppen uttrykker at den er svært fornøyd med Conexus Oppfølging og bruker dette aktivt. Tilslutning kan både være positivt og negativt, det avhenger av hva det er tilslutning til, ikke om det er tilslutning (Salancik, 1977, s. 62). Oppsummert fant vi to typer tilslutning. Det første var tilslutning til det nye systemet, og ønske om at man skal fortsette å ha det som et arbeids verktøy. Det andre var en tilslutning til at man ønsket å avskaffe det nye systemet og bytte det ut med enten et annet system eller gå tilbake til slik man hadde arbeidet tidligere. Grunnet til at vi vurderer det som former for tilslutning er både hva de faktisk uttrykker verbalt gjennom intervjuene, men også hvordan man beskriver handlingene sine.

I den ene ansattgruppen uttrykte man et ønske om å fortsette med det nye systemet.

*“Jeg håper jo egentlig at vi fortsetter med det, for jeg synes det har vært at assistentenes stemmer blir hørt ved at vi får lagt inn, og nå kan på en måte alle legge inn observasjoner. “*

- Assistent 21, andre intervju

Dette understøttes av handlingene knyttet til å ta det i bruk og gjøre aktive valgt for å få det inn som en del av sin arbeidsrutine.

*“Så er det kanskje positivt på den måten at jeg skriver oftere observasjoner inn (i systemet). “*

– Assistent 2, andre intervju

I den andre ansattgruppen fant vi motsatte tendenser til tilslutning. En av observasjonene viste at en lærer ikke hadde skrevet noen observasjoner da han ikke var positiv til det nye digitale systemet. Som referert til over hadde en annen lærer kun benyttet systemet på eget initiativ en gang, og da kun fordi han ikke hadde mulighet til å utføre oppgaven slik han pleide. Til

tross for ønske om å være lojal mot arbeidsgiver, viser handlingene ikke en tilslutning mot systemet, men mot å gå tilbake til det gamle. Uttalelsen *“Jeg ønsker å være lojal, og jeg tror jo at når jeg blir flinkere og kjappere på det med det digitale..”*, kan vise et ønske om å skape tilslutning, men de faktiske handlingene understøtter at den reelle tilslutningen ikke er til systemet, men til avskaffelsen av det. Dette kommer også frem i intervjuet, hvor det blir trukket frem elementer av hvorfor man ikke ønsker å ha det nye systemet:

*“Skal jeg være helt ærlig, så håper jeg at de går bort ifra systemet og heller får tak i et annet system som passer enda bedre. Ikke minst fordi det er så dårlig anmerkningssystem. Så jeg tenker vi må gjerne ha et system, men hvis vi skal ha enda et system i tillegg til det her for å føre anmerkningen. Da synes jeg det er helt håpløst. Da får vi liksom enda en ting å forholde oss til.”* - Lærer 2, andre intervju

Handlingene, og det som ble gitt uttrykk for i intervjuene, viste en tydelig tendens til en fragmentert tilslutning, hvor de to ansattgruppene hadde motstridene tilslutning. Blant ledelsen fant vi ikke at disse motstridene tilslutningen ble fanget opp, utover at man var bevisst på utfordringer som kan oppstå ved endring og gjennomføring av endringsprosesser.

*“Det er veldig sjelden jeg tenker at all endring vil bli 100% bedre enn det det var, og alle ting har jo sine styrker, så når du endrer noe til noe annet, så vil jo det ha, selvfølgelig, man gjør det for å få flere fordeler enn ulemper, men det vil selvfølgelig være noen ulemper. Og når man får kritikk eller tilbakemeldinger på de ulempene som er, så synliggjør jo det godt for oss i ledelsen, at vi kan prøve å minimere de nye ulempene som har kommet.”* - Leder 2, andre intervju

Ledelsen opplevde i stor grad at de hadde et godt overblikk over endringsprosessen, og fulgte tett opp barrierer som måtte oppstå.

*“Vi i ledelsen er på en måte vi som sitter oppe i helikopter og ser alt. Når vi ser at det er noe som står stille, så kan det være at vi kommenterer direkte på observasjonen, eller vi kan se at det er flere ting som står stille, at det er flere ting som blir gjort på en ikke perfekt måte, og da tar vi det opp i felles fora uten å kanskje gå direkte på personer.”* - Leder 2, andre intervju

*“Jeg synes det er en veldig positiv prosess med at det har vært en del som hadde litt sånn frykt, opplevde litt friksjon og hadde en del tanker og motforestillinger i starten, og så har vi.. Egentlig har jeg bare hørt den mindre og mindre og mindre av det, og mer og mer forståelse på en måte. Det er mitt inntrykk. “- Leder 2, andre intervju*

### **4.3.1 Variasjoner i tilslutning**

Oppsummert ser vi at det er tre ulike perspektiver på hvor stor tilslutning det ble skapt i forhold til endringen. Assistentene, hvor man opplever tilslutning til det nye systemet. Lærerne, hvor man har tilslutning til at systemet fjernes eller byttes ut, og ledelsen sitt perspektiv, hvor man tilsynelatende ikke fanger opp hele bilde, men ser mening og nytteverdi i forhold til egne behov. En fremtredende årsak til barrierene som kommer i veien for en vellykket endringsprosess er meningskaping. Utfordringer med de tekniske løsningene, manglende funksjonaliteter sett opp mot behovet til den ene ansattgruppen, påvirker meningskapingen og tilslutningen rundt implementeringen av Engage Oppfølging.

Det er store variasjoner mellom hvordan de to ansattgruppene har klart å skape mening med å ta i bruk det nye systemet. Funnene viser at arbeidsbelastningen i bruken av det nye systemet er relativt forskjellig for de to ansattgruppene. Dette kan se ut til å ha påvirket meningskapingen ved implementeringen av Engage Oppfølging. Der hvor Assistentene opplever en forenkling i arbeidshverdagen, har det motsatt effekt på arbeidsbelastningen for lærergruppen. For dem krever det mer arbeid ved oppfølging av beskjedene de mottar, og det blir i større grad deres ansvar å finne assistene dersom de trenger ytterligere informasjon.

*“Hvis det den personen hadde bare kommet til meg med en gang og sagt det og det skjedde, «å ja takk skal du ha» og så går jeg hen der, og så i 90% av sakene så er det ting som kan ordnes opp raskt og kjapt“ – Lærer 1, andre intervju*

Den sterke lojaliteten til arbeidsgiver ser ut til å ha skapt en barriere i kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen, slik at motstanden ikke fanges opp i en slik grad at man kan imøtekomme den. Ulike ledelsesformer kan være til hinder for at man kommer med tilbakemeldinger, men funnene tilsier ikke at dette er tilfellet i vår case.

*“Men jeg føler at hvis jeg skulle oppleve det veldig vanskelig, så føler jeg ikke at det er noe vanskelig å ta det opp med ledelsen og snakker med de om det. – Lærer 1, første intervju*

Gjennomgående opplevde vi at det var en trygghet til ledelsen, og at det var åpenhet for å ta opp utfordringer man så, både med implementeringen av det nye systemet, men også på generelt grunnlag. Det som i stor grad så ut til å hindre de ansatte i å komme med tilbakemeldinger var ønske om å bidra til at arbeidsgiver og arbeidsplassen lyktes, til tross for at de selv opplevde endringen som negativ i egen hverdag.



## 5 Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte de tre hovedområdene som funnene sentrerte seg rundt, meningsledelse, meningsdannelse og tilslutning, og se det opp mot det teoretiske rammeverket. Vi vil undersøke disse funnene og prosessen de inngår i, med henblikk på Carl R. May med kollegaers teori om "Normalization Process Theory" (NPT) fra 2009. Valget av NPT som en del av det teoretisk bakteppe, er gjort da denne teorien aktivt inkluderer ansatte og understreker betydningen av å engasjere hele personalet i en virksomhet, samtidig som den vektlegger korrigerende implementering basert på deres tilbakemeldinger for å sikre vellykket implementeringsprosess. Med dette ønsker vi å komme nærmere svaret på vår problemstilling:

*«Hvordan bidrar ledelse til å skape mening hos ansatte ved implementering av nytt digitalt system i en privat friskole»*

### 5.1 Meningsskaping og endring

I forkant av en endringsprosess oppleves den ofte abstrakt. Det er ved utførelsen av prosessen man får en mer helhetlig forståelse (Hernes, 2016). I den tidlige delen av prosessen så det ut til at manglende kunnskap om det nye systemet slo positivt ut blant de ansatte. Man valgte aktivt å ha en positiv innstilling, og ved å legge det gamle systemet til side og gi det nye en reell sjanse, viste man gjennom handlinger at man var villig til å bidra for å nå et felles mål om at implementeringen skulle bli en suksess. I tidlig fase antyder våre funn at medarbeiderne var delte i synet på det nye systemet, men alle var villige til å legge ned en innsats for felles mål. Hernes (2016) trekker frem hvordan hver medarbeider, gjennom sin handling, ser meningen med egen handling opp mot fellesskapet man er en del av, i likhet med det NPT sier om dannelsen av koherens. Assistentene strebet etter å handle på en måte som ga positive effekter for kollegaene som mottar observasjonene, og ønsket tilbakemeldinger for å sikre best mulig samhandling. I intervjuene ble det flere ganger trukket frem hvordan egne handlinger påvirket kollegaene og deres arbeidshverdag. Fellesskapet førte til at man i større grad forsøkte å bidra til en endring som ikke ga fullstendig mening for en selv, men man observerte at endringen og egne handlinger påvirket en gruppe positivt. Lærerne anerkjente de

positive effektene systemet hadde for ledergruppen. Det kan se ut til å ha dempet deres ønske om å formidle kritiske synspunktet ovenfor ledelsen underveis i prosessen.

Prosessperspektivet tar utgangspunkt i en verden som er i konstant bevegelse, og at man kan bevege seg i retninger man ikke forutså (Hernes 2014). Selv med en tilsynelatende lik prosess for begge ansattgruppene, så det ut til at meningsskapingen utartet ulikt. Ansattgruppene uttrykte flere sammenfallende behov i implementeringsprosessen. De forventet tilstrekkelig opplæring, og opplevde at dette var godt ivaretatt til tross for individuelle forskjeller. Videre var det et behov for at ledelsen ga en tydelig forventningsavklaring rundt hva som skulle legges inn i systemet. Disse delene er like for begge ansattgruppene, og burde tilsi at resultatet ble likt. Jacobsen (2018) peker på at man ikke vil kunne forutsi med sikkerhet utfallet av en endringsprosess da organisasjoner som sosiale systemer består av mennesker som handler og samhandler, og at dette ikke vil være mulig å ha fullstendig kontroll over. Utfordringen oppstår når prosessene hos to grupper ikke i stor nok grad tilpasses deres ulike behov.

Hvordan lærerne så på det nye systemet ser ut til å ha endret seg underveis i prosessen. Mennesker forsøker å rasjonalisere sine opplevelser både for seg selv og andre, og Weick (i Hammer & Høpner, 2019. s. 94) mener at mennesker sjelden evner å løse problemer dersom de ikke oppfatter dem som problemer. Med utgangspunkt i det vi kan begynne å se konturer av hvorfor det ble forskjeller i ansattgruppenes innstillinger, holdninger og meningsskaping ved implementering av Engage Oppfølging. For assistentene var det fornuftig å få et nytt system, da dette forenklet hverdagen deres og bidro positivt i utførelsen av arbeidet. Det ga dem også større innvirkning ved at de fikk en tydeligere stemme. De ga uttrykk for at det tidligere hadde vært store problemer med kommunikasjon, for eksempel at man ikke fikk tak i rett kollega når man skulle videreformidle en hendelse. For dem løste det nye systemet et problem. Lærerne identifiserte seg ikke med denne utfordringen, da deres oppgaver var i andre enden av kommunikasjonslinjen. Den ene medarbeideren trakk frem hvordan gode selgere kan skape behov man ikke visste man hadde, for å selge produkter som løser noe som i utgangspunktet ikke var et problem.

Vi ser elementer fra fasene for planlagte endringer Jacobsen (2018) tar for seg, i prosessen ved innføring av Engage Oppfølging. Erkjennelse av behov ble gjort av ledelsen, og denne

fasen kan virke til å ha blitt gjennomført raskt og uten stor grad av involvering av ansatte. Deres beskrivelse av en fremtidig ønsket tilstand var å ha et system for å sikre fremdeles lave mobbetall, samt kunne ha god oppfølging av elever. Tiltaket var kjøp av det digitale systemet Engage Oppfølging, som videre ble implementert i organisasjonen. Det kan se ut til at fase en, to og tre i stor grad oppstod samtidig, og tiltaket bidro til erkjennelsen av et behov. Weick (i Hammer & Høpner, 2019) mener organisasjoner har mulighet til å skape egne muligheter, eller sette begrensinger, via organisatorisk meningsskapelse. Den manglende oppfattelsen fra de ansatte om at det var et problem i utgangspunktet, vil kunne være en faktor som påvirker deres meningsskaping rundt implementeringen av det nye systemet. En faktor vi ikke kunne måle med tanke på tidsperspektivet til denne oppgaven, var den siste fasen til Jacobsen (2018), måling av effekter.

Medarbeidernes tro på endringen og opplegget vil kunne påvirke innsatsen de er villig til å legge inn for å nå målet (Hernes 2016). De to ansattgruppene viser tydelige forskjeller i hvilken grad de har tro på endringen. Assistentene viser vilje til å legge ned en innsats ved å aktivt bruke systemet og bidra til fellesskapet ved å dele erfaringer. For å nå det felles målet kreves det at hver medarbeider ser mening med sin egen handling i forhold til det fellesskapet man er en del av (Hernes, 2016). Lærerne viste liten tiltro til nytteverdien ved systemet, men ser ut til å handle i tråd med de føringene som ble gitt til en viss grad. Dette ser ut til å være med bakgrunnen i at deres handling påvirket fellesskapet, og forståelsen av de positive effektene endringen hadde for assistentene og ledelsen. Manglende tro på endringen, påvirket allikevel deres handlinger slik at de ikke fullt ut tok i bruk systemet. Det kan se ut til at de opplevde motstridene følelser ved å ønske å bidra ovenfor ledelsen og kollegaene, men manglende opplevelse av mening påvirket deres prioriteringer og handlinger når det kom til utførelse av endringen.

Weick (i Hernes, 2014) viser til handling som et viktig element i meningsskaping, og hvordan handlingen foregår i sosiale sammenhenger og utvikler seg til samhandling. Samhandling vil ikke alltid være aktører som handler sammen. Å respondere på en handling kan være kun en handling, uten at man samhandler. Lærerne vil følge opp observasjoner assistentene legger inn i systemet, men det gjør ikke nødvendigvis at de samhandler mot et felles mål. Å kommunisere sammen, og hjelpe hverandre med å bli trygge på de nye oppgavene, slik vi så

blant assistentene, er samhandling. Samhandlingen skaper en forpliktelse til å følge opp handlingen. Der hvor assistentene samhandler ved å hjelpe hverandre og sammen bruke det nye systemet, vil de også skape en forpliktelse ovenfor hverandre. For en assistent som har stått foran sine kollegaer og fortalt hvordan han eller hun bruker systemet og hjulpet andre i gang, vil det være sannsynlig at vedkomne vil fortsette å bruke systemet selv også. Vi har ikke snakket med nok respondenter i denne gruppen til å kunne si noe om spredningseffekten av disse kollektive forpliktene handlingene, men slik våre informanter beskriver bruken av systemet kan det tyde på at adferden har blitt spredt, og slik også styrket meningsskapingen i assistentgruppen. Den kollektive forpliktelsen innad i gruppen som assistentene viser til i våre funn, heller mot at det er skapt forpliktene tolkninger, og at man i denne gruppen dermed har skapt felles mening og nytteverdi ved implementeringen av Engage Oppfølging. Våre funn fanger opp forskjeller i hvordan de to ansattgruppene opplever nytteverdien av systemet. Ser vi på lærerne vil det kunne være de samme effektene til kollektiv forpliktelse vi ser, men med motsatt virkning av det som er ønsket og tiltenkt fra ledelsen sin side. Velger store deler av gruppen og ikke legge inn observasjoner, eller snakker med hverandre om hva som ikke fungerer med systemet, vil meningsskapingen handle om hvorvidt man bør avskaffe hele systemet, ikke rundt å innføre det.

Modellen til Hernes (2016) viser til at aktørene i prosessen drives av søken etter mening. Utfordringen for lederne i vår case ser ut til å ha utspring i forskjellen blant ansattgruppene, og at det tilsynelatende oppnås begrenset meningsskaping eller tilslutning til endringsprosessen blant lærergruppen. Det er gjort mange tiltak for å legge til rette for endringen, men effekten virker til å ha slått ut forskjellig. Informantene i gruppen med lærere viser til at de har vært med på mange endringsprosesser tidligere, som påvirker dem når det nå kommer «enda en ny endring».

## 5.2 Meningsledelse

Meningsledelse handler om å hjelpe folk med å forstå situasjonen og finne mening i den. For vår case vil dette bety å skape en felles forståelse for implementeringen blant de ansatte. Innføringen av et nytt digitalt system hadde utspring i at ledelsen så utfordringer med den muntlige informasjonsoverføringen, og svakheter ved at det manglet et system som kunne

systematisere og lagre informasjon på en sikker måte. Kjøp av Engage Oppfølging ble mål og middel for å løse disse utfordringene. Implementeringsprosessen var en del av det å iverksette løsningen. Endringsprosessen sett opp mot Weick & Quinn (1999) sine idealformer for endring viser at den på strategisk nivå var ment som en episodisk forandring, hvor man igangsatte prosessen på et gitt tidspunkt med en forventning om en ferdig gjennomført endring på et nytt gitt tidspunkt. Blant de ansatte kommer det frem at endringene i større grad har skjedd gradvis ved at man kun delvis har tatt i bruk det nye systemet, og at man i mindre grad har en tydelig start og slutt.

Anand & Barsoux (2017) trekker frem at grunnen til at en stor andel av endringsarbeidet som gjøres mislykkes, handler om organisasjoner som forfølger feil endring. Vi undrer oss over hva som vil være «feil» endring i vår case. Implementeringen av Engage Oppfølging oppleves av assistentene som en positiv endring. Denne gruppen uttrykker at de ønsker å fortsette med systemet, og vi kan tolke det dithen at de ser på endringen som «riktig». Hos lærerne ble det eksplisitt sagt at man håpet ledelsen og organisasjonen ville gå bort fra løsningen. Man opplevde ikke at det nye systemet løste de utfordringene man hadde i hverdagen, men at det ble en ekstrabelastning i en allerede hektisk hverdag. Det kom klart til uttrykk at man mente ledelsen hadde valgt «feil» verktøy. Når det er valgt et system som Engage Oppfølging innebærer det betydelige kostnader, både i form av innkjøp, men også i form av alle ressursene som er lagt inn i implementeringen. Dersom man skulle gått bort fra systemet vil de ressursene man har lagt inn være tapt. For å holde endringsprosessen i den retningen man ønsker må ledelsen både ha et tankesett og adferd som vil ta virksomheten dit man vil, samt følge opp at de ansatte vet hvordan de skal handle i den nye konteksten (Anand & Barsoux, 2017, s. 82). Ved valg av system kommer det frem at man i stor grad kjøpte Engage Oppfølging som en del av en pakkeløsning når de kjøpte Conexus Engage. Dette kan ha påvirket involvering av brukerne (lærere og assistenter), og redusert muligheten for å fange opp hva som er deres behov. Enkelte ansatte stilte spørsmål om avgjørelsen da man valgte Engage Oppfølging ble tatt for raskt, og var et resultat av gode selgere fremfor et reelt behov. Når valget er tatt ser det ut til at ledelsen ved skolen har hatt et bevisst forhold til behovet for tett oppfølging ved implementeringen av systemet. Det kommer frem i deres beskrivelser av implementeringsprosessen, og bekreftes av de ansatte som viser til hvordan opplæringen og oppfølging har vært på agendaen på teammøter og andre møtepunkter.

For å oppdage hva som gir mening, hva som skaper motstand, hva den enkelte er opptatt av og hva som bør følges opp, må ledere være til stede i organisasjonen der hvor dette skjer i praksis (Hammer & Høpner, 2019, s. 144). Det kom frem at det var god åpenhet for å komme til ledelsen med utfordringer, og det var tett kontakt mellom ledelsen og de ansatte i flere ulike fora. Ved å bruke mer tid ute i organisasjonen, uten det formål å pålegge andre sin egen «talk», vil man som leder oppdage hva som virkelig er verdt å snakke om, og slik skape muligheter for å skape mening sammen (Hammer & Høpner, 2019, s. 144-145). Det ble trukket frem av flere ansatte at opplæringen hadde vært god, og ledelsens innsats for å gjennomføre opplæring og implementering hadde vært bra. Da ledelsens ønske og innsats for å sikre god opplæring og finne løsninger, allikevel skapte frustrasjon hos en ansatt, hadde det grobunn i at man ble pålagt lederen sin «talk» fremfor å bli lyttet til. Når vedkomne tok opp svakheter ved systemet, ble det møtt med løsningsforslag som ikke imøtekom den ansattes egentlige utfordring. Vi kan her se tendenser til at det sterke engasjementet fra ledelsen for at man skal lykkes med prosessen, som en barriere for nettopp å lykkes. Ønsket om å finne løsninger kan virke å ha hindret at man finner løsninger sammen. Det som er ment som opplæring, forhindrer muligheten for tilbakemelding og videreutvikling, og vil også slik kunne begrense meningsskapingen.

Ved å legge til side innstillingen om «slik har vi alltid gjort det», vil man åpne opp for nye impulser og endringer (Øiestad, 2019, s. 66). Hos assistentene ser vi at dette gjøres, basert på en indre motivasjon som ser ut til å komme fra deres opplevelse av endringen som meningsfylt. Ledelsen bygger opp under den indre motivasjonen hos denne gruppen ved å støtte og fremheve den jobben de gjør på en positiv måte. Dette i tråd med viktigheten av å ha en «feel back loop» som vi så under drøftingen i lys av NPT (May og Finch, 2009, s. 546). Ved å styrke den indre motivasjonen hos assistentene, vil ledelsen kunne øke sjansen for at prosessen lykkes (Øiestad, 2019, s. 65). Fordelen for ledelsen er at de allerede ser ut til å ha en indre motivasjon som ledelsen kan spille på. Hos lærerne, hvor vi i mindre grad kunne finne indre motivasjon for å gjennomføre endringen, vil ledelsen mest sannsynlig få større utfordringer med å lykkes, da det er vanskelig å påvirke den indre motivasjonen, siden den er selvbestemt og personavhengig (Øiestad, 2019, s. 66). Dette samsvarer også med Hernes (2016) sin betraktning om at enhver handling er lokal forankret, og at man ikke kan si at utøvelse av ledelse står i direkte forhold til den meningsskapingen som oppstår. Denne forståelsen fra ledelsens side kan vi se opp imot deres utsagn om å «motvirke kaos» og «ta

vekk umotivasjon». Det er en forståelse for at man ikke nødvendigvis kan skape motivasjon eller mening for enkeltindividet, men man kan fjerne hindrene for at det skapes hos den enkelte.

Mennesker legger vekt på ulike hendelser og hendelsesforløp når de fortolker historien og skaper mening med det de gjør (Jacobsen, 2018). Skolen har en kort historie, men hver enkelt lærer og assistent bærer med seg sin egen historie. En ansatt trekker frem at det blir tyngre med årene å begynne med nye ting, og at han opplever implementeringen av Engage Oppfølging som krevende. Det vises til en lang karriere hvor man er vant til å arbeide på en gitt måte, som nå utfordres av det nye systemet. Behovet for endringen og meningen når det gjelder å handle i tråd med denne endringen, oppleves av den ansatte som lav. Assistentene hadde i snitt kortere tid i arbeidslivet, og mindre erfaring med endringsprosesser. Vi fant i denne ansattgruppen også positive erfaringer med andre digitale dokumentasjonsverktøy fra tidligere jobber, og at det nye systemet dekker et behov for å dokumentere hendelser. Da det er begrenset med felles historie, kan vi se at det vil bli mer utfordrende for ledelsen å fortolke historien og fylle den med spesielle verdier. Der det vil være begrenset med hendelser man kan trekke frem, vil fortolkning av virksomhetens utvikling og verdigrunnlag kunne være like viktig (Jacobsen, 2018, s. 184). Ledelsens visjon for endringen er arbeidet med å proaktivt opprettholde lave mobbetall, men lite tyder på at man har klart å skape et felles narrativ rundt dette.

Lederne spiller en nøkkelrolle i arbeidet med å definere mening med det som skal gjøres, og for å legge til rette for meningsskaping (Hernes, 2016). Det er enklere å gjennomføre endringer i mindre organisasjoner (Jacobsen, 2018). Fordelene ved å være en mindre virksomhet kan det se ut til at skolen har dratt nytte av i implementeringsfasen. Ledelsen har vært tett på, brukt mulighetene som ligger i mange møtepunkter og kunne støtte enkeltpersoner ved behov. Faktorer som dette vil kunne påvirke ledelsen sin muligheten til å få alle til å trekke i samme retning. Oppsummert ser vi at ledelsen gjør mange tiltak for å sikre en god prosess og skape engasjement og mening i implementeringen av det nye systemet. Men ulike elementer, som drøftet over, gjør at man allikevel ikke klarer å skape tilstrekkelig engasjement og sterk nok meningsskaping til å sikre endringsprosessens suksess blant begge ansattgruppene.

### 5.3 Tilslutning til ny digital plattform

Ved å delta i samhandlingsmønstre utfører man handlinger som viser tilslutning til mønsteret (Hernes, 2016). Ut fra assistentene beskrivelser av hvordan de aktivt har tatt i bruk det nye systemet, kan vi tolke deres handlinger som tilslutning til innføringen av det nye systemet. På tilsvarende måte antyder lærernes handlinger ved at de ikke bruker systemet mer enn det de blir pålagt, tilslutning til ønske om at systemet ikke videreføres. Om tilslutning er positivt eller negativt avhenger av hva det er tilslutning til, ikke om det er tilslutning (Salancik, 1977). Ved at adferd er synlig vil man kunne styrke tilslutningen til den enkelte. I hvilken grad man legger inn observasjoner og bruker systemet i sitt daglige arbeid, sier noe om graden av tilslutningen til implementeringen av Engage Oppfølging. Blant lærerne fant vi at man svarte opp observasjoner som en del av sine arbeidsoppgaver. Det ville vært svært synlig dersom man valgte ikke å følge dem opp. Når det kom til å aktivt legge inn observasjoner, er det mindre synlig om man velger å bruke det nye systemet, eller om man fortsetter med muntlig kommunikasjon slik man har gjort tidligere. I et mer overordnet og langsiktig perspektiv vil fraværet av registrerte hendelser som legges inn bli synlig, da det er lite sannsynlig at enkelte grupper eller individer aldri observerer noe som er verdt å legge inn. Ledelsen kom med tilbakemeldinger om at assistentene var svært aktive, og man så et engasjement rundt den nye digitale løsningen, både verbalt og i øvrig handling og samhandling. Lærernes synlige handlinger, kan fra ledelsen sitt stå sted se ut til å være tilslutning, men våre funn antyder at det i større grad handler om lojalitet til arbeidsgiver. Ser man nøye på handlingene i den ansattgruppen, slik de beskriver dem, vil man kunne oppdage at mange gjør det som er pålagt, men de viser et begrenset engasjement og initiativ, noe som fremhever deres manglende opplevelse av mening. De handler innenfor kravene og på det som er synlig for å imøtekomme de ytre forventningene, men ser ikke ut til å oppleve tilslutning til systemet.

Ser vi våre funn i sammenheng med Salancik (1977) sine fire faktorer for tilslutning, *entydighet, reversibilitet, fri vilje og offentlighet*, kan vi bruke dem til å analysere de ansattes tilslutning til det nye systemet. Ved å bruke systemet utfører man en tydelig handling, entydighet, og jo mer aktivt man velger å bruke systemet, jo mer bindene blir handlingene da man viser at man ser mening og nytte ved å bruke det. Våre funn tilsier at det er forskjeller mellom de to ansattgruppene på dette område. Der hvor assistentene både handler og



samhandler innad i gruppen for å bruke systemet mest mulig hensiktsmessig, ser vi hos gruppen med lærere at mange begrenser bruken til det man er pålagt å gjøre. Videre vil handlingene være mer irreversible jo mer man handler. For å reversere eget handlingsmønster må man endre eget bruksmønster, for eksempel vil være å endre støtte til systemet fra å aktivt bruke det for så å boikotte bruken av det. Dette vil igjen være synlige handlinger som ikke viser tilslutning til endringen, men til å fjerne systemet. Vi kan se nyanser i forhold til muligheten de har for selv å kunne velge å bruke systemet. Assistentene velger aktivt å legge inn observasjonen i det nye systemet, fremfor å bruke tidligere metoder for kommunikasjonsoverføring. Lærerne, som mottar beskjeder, får ikke selv velge kommunikasjonskanal, og må fortsette arbeidet i kanalen hvor beskjeden er mottatt. For denne gruppen vil opplevelsen av at systemet og oppgavene er pålagt dem av organisasjonen, og ikke noe man selv har mulighet til å velge, se ut til å være tilfellet blant flere av våre informanter. Ser vi på den siste faktoren, offentlighet, hvor handlinger påvirkes av hvor synlige de er for omverden, vil man se at handlinger som å unnlate å legge inn observasjoner kan ha liten grad av synlighet. Dersom man ikke forplikter seg gjennom f.eks aktiv og synlig deltakelse på møter, vil det være mindre sannsynlig at den enkelte oppnår tilslutning (Salancik, 1977). Hos assistentene, hvor det ser ut til å være størst tilslutning til implementeringsprosessen, har man også i mer synlighet og man har eksplisitt sagt seg enig i at dette er en god løsning. Lærergruppen har i mindre grad deltatt aktivt i møtene, og uttrykt entusiasme for systemet. Den som tier samtykker ikke nødvendigvis.

Handlingsdrevet tilslutning, hvor Weick (1995) trekker frem viktigheten av det verbale og hvordan ord knyttes til handlinger og slik skaper forpliktelser, ser vi antydninger til hos assistentene. De viser til at bruken av systemet drøftes internt i deres ansattgruppe, og at de sammen finner løsninger og oppfordrer hverandre. Ledelsen har gitt dem positive tilbakemeldinger, og de har respondert både med handling og ord som hentyder at de stiller seg bak endringen, noe som skaper en gjensidig forpliktelse mellom partene. Ledelsen opplever at det hos alle ansatte har vært en holdningsendring hvor man har blitt mer positiv til innføringen av Engage Oppfølging, og det er færre negative tilbakemeldinger. Lærerne sier i intervjuene at man har valgt ikke å løfte opp sine meninger i felles fora, da man ikke ønsker å legge demper på entusiasmen hos ledelse og assistentene. Mangelen på kritiske tilbakemeldinger ser ut til å forsterke ledelsens opplevelse av holdningsendring og dekker over manglende tilslutning. Lav verbal deltagelse vil kunne vise manglende tilslutning, men i

en større gruppe vil ikke fraværet av verbal støtte alltid tilsi at det ikke er tilslutning. Man vil kunne finne individer som tydelig støtter for eksempel en endringsprosess ved at de uttrykker det verbalt, men man kan ikke nødvendigvis si noe om tilslutning basert på muntlig deltagelse i møter. Blant våre informanter ser manglende verbal deltagelse ut som et uttrykk for lav tilslutning, men det kan være andre individer i organisasjonen som har tilsvarende lav verbal deltagelse uten å ha like lav tilslutning.

Hernes (2016) påpeker at enighet ikke er nødvendig for tilslutning. Våre funn viser ulike syn på forståelsen av at Engage Oppfølging er det rette systemet for skolen og til å dekke de ansattes behov. Uenighet betyr imidlertid ikke manglende tilslutning. Tilslutningen til Engage Oppfølging vil i stor grad avhenge av de ansattes handlinger (Hernes, 2016). Ledelsen mener flertallet støtter systemet og bruker det aktivt, til tross for individuelle forskjeller og kort implementeringstid. De gir uttrykk for at de forventer økt tilslutning etter hvert som systemet blir bedre integrert i organisasjonen. Dette samsvarer ikke med synet lærerne oppgir å ha. Lærernes opplevelse av systemet som en byrde kan handle om manglende meningskaping, ikke uenighet. Dette kan bli en barriere for tilslutning på kort og lang sikt.

Oppsummert heller resultatene fra denne studien mot at det er forskjeller på tilslutningen i de to ansattgruppene. Både ord og handlinger viser gjennomgående forskjeller. Det kan se ut til at ledelsen avskriver manglende tilslutning hos den ene ansattgruppen som kun individuelle avvik fra gruppen totale tilslutning, og i liten grad evner å fange opp handlinger som ikke er i tråd med den tilslutningen de ønsker.

## **5.4 Organisasjonskulturens betydning på meningskaping**

Jacobsen (2018) viser til integrasjonsperspektivet hvor organisasjoner har en sterk og samlende kultur, hvor man deler de samme verdiene, normene og verdenssynet. Gjennom våre intervjuer og observasjoner ser vi felles verdigrunnlag hos mange av de ansatte i skolen. Som en kristen friskole i privat regi virker eierforholdet og lojaliteten til arbeidsplassen å være sterk. Det sies både eksplisitt at man ønsker å være lojal, samtidig som observasjonene viser at man eksempelvis unnlater å sende reiseregning eller levere kvittering for utlegg, for å spare skolen for utgifter. Tilhørigheten til arbeidsplassen ser ut til å gi en dypere mening for

de ansatte. En ansatt viser til hvordan eget barn begynte på skolen grunnet utfordring på en annen skole, og hvordan verdiene og miljøet på friskolen bidro til en bedre skolegang. Skolens lave mobbetall nevnes av flere informanter, og viser en felles stolthet for hva man får til i fellesskap.

Det vil ofte være overenstemmelse rundt handlinger i organisasjoner hvor det er stor enighet om verdier og holdninger (Hammer & Høpner, 2019). Når skolen velger å innføre et nytt digitalt system uttrykker de ansatte et ønske om at skolen skal lykkes, noe som påvirker deres tilslutning til implementeringen. Kulturen ser ikke ut til å kunne skape mening for den enkelte i seg selv, men den kan se ut til å påvirke hvordan de ansatte stiller seg endringer. Ved at man har en kultur sterkt preget av lojalitet og tilhørighet til arbeidsplassen, velger man i større grad bevisst å ha et positivt utgangspunkt når endringen presenteres. I vår case virker ikke implementeringen av Engage Oppfølging å ha møtt kulturelle barrierer slik Jacobsen (2018) beskriver at kan oppstå i sterkt enhetlige kulturer. Kulturen synes derimot til å ha bidratt som inngangsport for ledelsen til å få med seg de ansatte. Barrierene i den første fasen, fremstår å ha utspring i andre elementer enn organisasjonskulturen. Spørsmålet er om styrkene ved en sterk kultur for lojalitet i de senere fasene har vært en barriere for tydelige tilbakemeldinger fra de ansatte. Til tross for gode relasjoner mellom ansatte og ledelsen, virker ledelsen i begrenset grad å ha fått de kritiske tilbakemeldingene som er nødvendig for å sikre en god endringsprosess (Hammer & Høpner, 2019).

## **5.1 Casen sett opp imot Normalization Prosess Theory**

I sammensatte implementeringsprosesser, som den vi nå studerer, er det avgjørende å ha en effektiv modell som gir så dyp forståelse av prosessen som mulig (Hernes og Koefoed, 2007, s.10). Vi ønsker å analysere implementeringen av Engage Oppfølging i lys av NPT, og drøfter casen opp mot de ulike elementene i teorien.

### **5.1.1 Koherens og kognitiv deltagelse ved implementering av digitalt system.**

NPT vektlegger koherens som en sentral komponent i aktørens meningsdannelse. De ansattes opplevelse av institusjonens oppgave er en stor del av meningen med jobben

(Dearing & Cox, 2018 s.188). Det virker som dette kan være tilfelle hos de ansatte ved skolen. Et felles verdisyn og formål om å arbeide for elevenes beste, bidro til meningsskapning og tilhørighet til arbeidsplassen. Vi ser at dette sammenfaller med Hernes og Obstfelt (2022 s.11) som trekker frem at et felles narrativ i virksomheten skaper en plattform for meningsskapning. Dette kom sterkest til uttrykk i intervjurunde 1 og startfasen av implementeringsprosessen. I slutfasen, i intervjurunde 2, uttrykte lærerne at de ønsket systemet avvirket. Assistentene virket derimot til å ha økt sin tilslutning til systemet, da de fant en mening ved det som samsvarte med deres verdier og behov. Våre funn viser dermed at det felles verdigrunnlaget kun hadde begrenset effekt.

En utfordring for ledelsen var at det i forkant av implementeringsprosessen oppstod problemer med systemet, som sammen med andre ytre faktorer ser ut til å ha påvirket de ansattes koherens og tillit til systemet. Trygghet i arbeidsoppgaver vil være viktig i forhold til koherensen og meningen som skapes ved den nye praksisen. Dette støttes også av Nilsen et al. (2015. s.6) som poengterer viktigheten av at de ansatte har kunnskapen som trengs til å bruke ny teknologi. For å støtte opp under trygghet med tanke på ny praksis, ble en rekke personalmøter brukt akkurat i denne hensikt. Dette var viktig i forhold til de ansattes kognitive deltakelse, slik at den nye praksisen ble «solgt inn» til de ansatte som skulle bruke dette systemet.

Gjennom våre observasjoner og data fra intervjuer ser vi indikasjoner på at det er stor tillitt og respekt til ledelsen. Vi ser mange elementer som samsvarer med Burns (1978) beskrivelse av transformasjonsledelse. En ansatt poengterer at ledelsen setter høye krav til seg selv uten å kreve tilsvarende av de ansatte. Skoleledelsen hadde i utgangspunktet plan om å implementere to systemer fra Conexus parallelt. Det vi kan ane ut ifra dette, er at skolen har en ambisiøs ledelse. Dette virker heller som en inspirasjonskilde for de ansatte til å gjøre det samme, da de kjenner på gjensidig tillit og respekt fra ledelsen. De ansatte opplever å få nødvendig opplæring, møter en støttende ledelse som ønsker å hjelpe når det nye systemet oppleves vanskelig, og gir rom for å bruke tid i en opplæringsfase. Tilslutningen og lojaliteten til implementeringen i oppstartfasen, hentyder fordelene med transformasjonsledelse i meningsskapingsprosessen. Det fremstår som om det bidro til redusert motstand og ga et kollektivt ønske om å bidra positivt.

## 5.1.2 Organisatoriske faktorer og opplæring

Ledelsen var svært positive til å bruke tid på de som strevde med å få oversikt over systemet. Samtidig så vi også faktorer som tilsynelatende hadde en hemmende effekt i forhold til opplæringen. Selv om ledelsen hadde stort fokus på å være tilgjengelige, ble det blant de ansatte stadig gitt uttrykk for at ledelsen hadde mye å gjøre. Det å kun ha en travel ledelse å spørre vil i denne første fasen ville kunnet virke som en hemmende faktor i prosessen, og for noen kan det se ut som om dette var tilfelle. Dette kan virke til å gjelde spesielt for lærerne, som vil ha flere oppgaver i dette systemet enn de andre gruppene. En organisatorisk faktor som kan ha innvirkning på meningsdannelse og kognitiv deltakelse, er mangel på noen i lærerstaben som fungerer som superbruker i forhold til Engage Oppfølging. Superbrukerne er ansatte som kan teknologien ekstra godt og er dyktige til å lære opp sine kollegaer. Involvering av superbrukere i organisasjonen, som «selger inn» systemet hos de andre ansatte, ville være innenfor det May og Finch (2009 s. 544) definerer som organisatoriske faktorer. Ut ifra de tilbakemeldinger som de ansatte har gitt i intervjuene ser det likevel ut til at de fleste ansatte føler de har fått den opplæring de har hatt behov for, selv om noen fortsatt strever. De beskriver alle at det er en tilgjengelig ledelse, dette har derfor fungert som en fremmer, kanskje spesielt i starten av prosessen da den påvirket det May og Finch (2009 s.541) betegner som koherence og kognitiv deltakelse.

I implementeringsperioden holdt Conexus digitale kurs for de ansatte, hvor de ansatte fikk mulighet til å komme med spørsmål. I lys av NPT vil dette være en del av de organisatoriske faktorene, det vil si at virksomheten utstyres med ferdighetssett som gjør teknologien lettere å implementere (May og Finch 2009, s.541). Forutinntatte holdninger om at leverandørene kun er ute etter å tjene penger uten en felles målsetting for implementeringen av innovasjonen, vil kunne være hemmende for samskapning. Enkelte ansatte uttrykte at de så på Conexus som selger av et produkt, hvor det skapes et behov hos skolen som i utgangspunktet ikke var der. Dette kunne vært forhindret ved at ansatte fra Conexus selv møtte på personalmøte, for med dette å skape allianser med ansatte på skolen, både når det gjelder å trygge de ansatte i implementering, og ved bruk av systemet. Dette kunne også bidratt til å skape kontaktpunkter og et «ansikt» de ansatte kunne kontakte om problemer oppstod. Dette er i trå med det NPT

omtaler som umiddelbare faktorer som styrker den kollektive handlingen i implementeringsprosessen (May og Finch 2009, s.541).

### **5.1.3 Kollektiv handling**

Kollektiv handling begynner ved det første møtet hvor man blir informert om noe nytt, og strekker seg deretter til implementeringen av det. Etter implementeringen blir fokus rettet mot hvordan dette nye tiltaket harmonerer med eksisterende arbeidsflyt, rutiner og oppgaver i organisasjonen. Spørsmål som oppstår inkluderer om det nye utstyret er lett å ta i bruk eller om det krever tilpasning, samt hvorvidt det dekker tilsiktet behov. Det er også viktig å vurdere tilgjengelige støttesystemer som kan bistå i bruken av den nye plattformen (May og Finch, 2009).

Det fremstår som om Engage Oppfølging dekker ledelsens behov ved at den gir større oversikt over hendelser som skjer mellom elevene på skolen. Ledelsen oppgir at dette kan være et viktig redskap i A9 saker, for å oppfylle de krav som samfunnet stiller til skolen. Disse faktorene skaper meningsdannelse for ledelsen og støtter deres grad av kollektiv handling ved implementeringen av systemet. Ledelsen må sikre kollektiv handling og meningsdannelse hos de ansatte fra gammelt til nytt system. May og Finch (2009) peker på viktigheten av kollektiv handling og involvering mot et felles mål. Ledelsen har klart for seg fordelene ved digitaliseringen, og har en oppfatning av at de ansatte har en kollektiv handling mot systemet. Funnene i studien indikerer at man ikke er i mål med å skape kollektiv handling blant de ansatte. Det virker til å kunne ha en sammenheng med manglende meningsdanning. Den kollektive handlingen man ser i lærergruppen, har utspring i deres tillitt til ledelsen og utarter seg i form av å gi systemet et forsøk i tidlig implementeringsfase. Observasjoner antyder at ledelsens manglende forståelse for lav meningsdannelse i lærergruppen kan komme fra stor tillit til de ansatte og manglende forventning til motstand.

Det var ledelsen ved skolen som fullt og helt tok avgjørelsen om implementering av systemet Engage Oppfølging, og ingen av de andre ansatte ved skolen var trukket inn i denne avgjørelsen. De ansatte uttrykker heller ingen forventning om en slik deltakelse, så ut ifra studien er det vanskelig å si noe om dette ville hatt betydning for grad av meningsdannelse i

implementeringsprosessen. Drake (2016) poengterer viktigheten av å inkludere de ansatte i beslutningsprosesser for på denne måten å styrke de ansattes meningsdannelse. Hun poengterer hvordan de ansatte som involveres kan snakke varmt om implementeringer blant de andre ansatte, for slik å hjelpe ledelsen til en lettere implementeringsprosess av det nye (Drake 2016. s.9).

#### **5.1.4 Refleksiv overvåkning**

Nilsen et al. (2015) peker på at det er viktig for lederen å ta ansvar og vise interesse for at de ansatte skal lære seg den nye teknologien som blir implementert. Dersom lederen ikke viser dette, signaliserer det til de ansatte at det ikke er så viktig, og de ansatte kan begynne å tenke på samme måte (Nilsen et al. 2015). Ledelsen ved skolen imøtekom dette ved å delta på teammøter og observasjonene viste at deres interesse og oppfordringer om å bruke systemet hadde en effekt på hele ansattgruppen. Dette fungerte også som det NTP betegner som refleksiv overvåkning og var viktig for å forankre implementeringen i hele virksomheten. Med Engage Oppfølging kunne ledelsen se alle observasjoner som ble lagt inn og hvordan de ble håndtert, og gjennom dette gi verdifull tilbakemelding til de ansatte og hjelp i implementeringsprosessen. Dette var spesielt virkningsfullt overfor assistentene som fikk en opplevelse av å bli sett av ledelsen.

Tilbakemeldinger til de ansatte underveis fungerte i dette tilfelle som en fremmer i implementeringsprosessen. Refleksiv overvåkning virker da som en ekstra forsterkning. For at det nye skal sette seg i organisasjonen, må det være «feel back loops». Man må se virkningene, ikke nødvendigvis i tall, men det er viktig å oppleve at det er en endring som gir både en selv og ens profesjonelle yrkesutøvelse en gevinst (May & Finch, 2009, s. 546.) Det er lettere å stå i en endring om man vet at det er fremgang, da tåler deltakerne i omstillingen mer. Det er her meningsdannelsen ser ut til å svekkes for lærerne, da de ikke ser forbedringer ved bruk av systemet, slik som assistentene og ledelsen gjør. Nilsen et al. (2015) poengterer viktigheten av at ansatte opplever å være trygge i arbeidet de skal utføre og de nye prosedyrene, da dette skaper et godt arbeidsmiljø i avdelingen (Nilsen et al. 2015). Observasjoner viser de ansatte opplever trygghet, og det er et godt miljø ved skolen. Samtidig ser vi at dette ikke er nok til å skape full tilslutning fra alle grupper. Her viser NPT oss

hvorfor assistenter og lærere gir ulik tilslutning til systemet. Deres ulike utgangspunkt og forskjell i arbeidsoppgaver vil påvirke meningsdannelse, og skaper forskjeller i kollektiv handling som vil være avgjørende for utfallet (May og Finch, 2009).

Hos lærerne ser vi at gruppeprosessene spiller inn på en annen måte enn hos assistentene, da de har andre oppgaver i forhold til den nye digitale plattformen. NPT viser at refleksiv overvåking påvirkes av gruppeprosesser, som igjen påvirker meningsdannelsen. Lærerne vil få økt arbeidsmengde etter innføringen av det nye systemet, samtidig opplever de mangler i forhold til hva de ønsker å bruke systemet til, f.eks et anmerkningsystem. Hos lærerne som bruker anmerkningsystem var det en erkjennelse av at systemet ikke tilfredstilte behovet. Dette vil gjennom den refleksive overvåkingen kunne påvirke gruppeprosessene som igjen påvirker meningsdannelsen, den kognitive deltakelsen og til slutt de kollektive handlingene. I tillegg kan det se ut til at gruppeprosessene mellom lærerne påvirker deres grad av meningsdannelse, ved at de finner støtte for sine meninger rundt systemet og ønske om at det avskaffes. Dette vil fungere som en barriere i forhold til systemets tilsiktede funksjon.

Den refleksive overvåkingen påvirkes av organisasjonens strukturer og sosiale normer, som igjen har innvirkning på meningsdannelsen (May og Finch, 2009). Dette omhandler hvordan en sosial kontekst normativt omfavner en praksis. Vår studie impliserer at stor tillit til, og respekt mellom ledelse og ansatte, vil kunne ha en effekt de ansattes holdning til implementeringen av Engage Oppfølging. Til tross for store betenkeligheter ser de ansatte ut til å velge å være positive til implementeringen tidlig i prosessen. Resultatene tenderer mot at systemet i seg selv, sammen med gruppeprosessene med de andre ansatte, har bidratt til at koherens og den kognitive deltakelsen, ikke er blitt stor nok til å skape et ønske blant lærerne om å fortsette med Engage Oppfølging. Organisatoriske strukturer og sosiale normer ser ut til å ha bidratt slik at de likevel velger å være solidarisk mot ledelsen som ønsker å implementere dette nye systemet, og har valgt å være i positive utad. De sosiale normene på skolen handler om å være lojale mot ledelsen og det de vedtar.



### 5.1.5 Ytre konteksts innvirkning på meningsskapning

Mobbesaker er den siste tiden vært mye omtalt i media. Skolen er pålagt å vie oppmerksomhet til denne problemstillingen. På denne måten fungerte den ytre konteksten som en fremmer. Mange skoler i området sliter med høye mobbetall, i motsetning til skolen i vår case hvor resultatene av elevundersøkelser og sosiometriske undersøkelser ved skolen viser lite mobbing. Når ledelsen likevel ønsker å satse på et slikt system handler det i stor grad om den ytre konteksten i forhold til temaet mobbing, samtidig som ledelsen ønsker å være proaktive med tanke på forhold som kan forringe en elevs skolehverdag. Dette bidrar til mening (koherens) med systemet for ledelsen. For lærerne ser det ikke ut til å skape koherens og kognitiv deltakelse på samme måte. Her vil de organisatoriske faktorene gjøre at man ser dette fra ulike synsvinkler. Lærerne har den direkte kontakten med sine elever, og uttrykker at tidsbruken som kreves av systemet, røver tiden deres bort fra elevene. For assistentene, som igjen har andre arbeidsoppgaver (skill set workability) enn de to andre gruppene, vil deres arbeidsoppgaver kunne påvirke meningsdannelsen i positiv grad og dermed også kognitive deltakelsen og den kollektive handlingen. Intensjonen til ledere, assistenter og lærere er den samme, men de organisatoriske faktorene og ulike arbeidsoppgaver gjør at meningsskapelsen oppleves ulikt og påvirker det May og Finch (2016) beskriver som den kognitive deltakelsen. NPT viser også at det er mange ulike forhold som påvirker meningsdannelsen. Meningsdannelsen som skapes i større eller mindre grad, vil bestemme hvorvidt implementeringen kan betraktes som vellykket eller ikke.

## 6 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan ledelse påvirker meningsdannelse i en implementeringsprosess for et nytt digitalt system. Gjennom casestudien utført ved en privat friskole, har vi søkt å besvare problemstillingen: «*Hvordan bidrar ledelse til å skape mening hos ansatte ved implementering av nytt digitalt system i en privat friskole?*».

Hensikten har vært å gi et bidrag til innsikt og kunnskap, som ledere og innovatører kan dra nytte av ved implementeringen av digitale systemer.

Digitale endringer er en nødvendighet i mange virksomheter. Kunnskap om meningssskaping hos de ansatte ved implementering av digitale systemer, kan være nyttig for å sikre suksess. Vår studie tenderer mot at meningssskaping i en implementeringsprosess er sammensatt, og påvirkes av faktorer som ledelse, organisatoriske faktorer, involvering og opplevd nytteverdi.

Lojalitet til ledelsen og ønske om å bidra slik at de lyktes med implementeringen, ser i vår case ut til å være drivkrefter tidlig i implementeringsfasen. Assistentene uttrykte i den første intervjurunden at de så nytteverdien av Engage Oppfølging, noe som ga dem mening i å støtte implementeringsprosessen. Lærerne var kritiske til systemet, men ga uttrykk i første intervjurunde for at de støttet prosessen med bakgrunn i lojalitet. Våre informanter viser til elementer ved transformasjonsledelse som bidro til at de bevisst valgte å støtte implementeringsprosessen i tidlig fase. Noen av de viktigste elementer som kom frem var blant annet tillit til ledelsen og lederne som positive rollemodeller og for de ansatte.

I implementeringsfasen har ledelsen ved skolen lagt ned tid og ressurser til opplæring, noe begge ansattgruppene også opplever er på plass. Det er en tillit og respekt mellom ledelsen og de ansatte ved skolen, og terskelen for å gi tilbakemeldinger beskrives som lav. Funnene antyder at når man velger å ikke gi tilbakemeldinger, er det med bakgrunn i lojalitet til ledelsen og at man ikke ønsker å skape støy i organisasjonen, i tråd med den sosiale normen (Bartel & Garud, 2009). Her kan det se ut til at en sterk kultur for lojalitet har blitt en barriere for at de ansatte gir kritiske tilbakemeldinger til ledelsen. Ut fra dette kan det se ut til at ledelse vil påvirke prosessen til en viss grad, men at ledelse alene ikke kan skape mening og tilslutning hos individet.

Vi observerte tegn på at meningsskapingen utviklet seg ulikt hos de to ansattgruppene gjennom implementeringsprosessen, selv om de var underlagt samme ledelse. Dette kan se ut til å stemme ut fra ideen om at enhver handling er lokalt forankret. Det vil si at man ikke kan si at utøvelse av ledelse og meningsskapingen oppstår som et direkte forhold, da mennesker ikke er systemer hvor en kan ha en forventning om en forutsigbar reaksjon på stimuli (Hernes, 2016). Erkjennelse av forskjellene mellom de to gruppernes behov, ser i liten grad ut til å være hensyntatt av ledelsen, utover den direkte opplæringen som gis. Hernes (2016) peker på at når man gjennomfører en endring må man forstå hvilke mønstre for handling som gir mening for de ulike gruppene. Mangelen på denne forståelsen kan ha skapt en barriere for å lykkes med meningsskapingen i lærergruppen. Medarbeiderne trekker frem at ledelsen har vært støttende og fulgt dem opp, med det ser allikevel ikke ut til at de har oppdaget forskjellene på gruppenivå, men avskrevet motstand til å gjelde på individnivå. På samme måte tolker de tilsynelatende en positiv uttalelse fra en i lærergruppen, til å være en gjeldende holdning hos lærergruppen som helhet. Opplæringen og støtten ser ut til å ha påvirket meningsskapingen og tilslutningen hos assistentene. Denne gruppen opplevde å endelig få en stemme og bli sett av ledelsen, noe som virker til å ha bidratt til meningsskapingen. Hos lærerne, som også viser til tett oppfølging, har ikke støttende ledelse hatt samme effekt. Manglende tro på selve systemet, og opplevelsen av det som en byrde, ser ut til å være så sterk at det kan tyde på at ledelsen vil kunne få utfordringer med å påvirke meningsskapingen, selv ved systematisk opplæring og støttende ledelsesform.

Meningsledelse ser ut til å ha påvirket de ansattes meningsskaping ved implementeringen av Engage Oppfølging positivt tidlig i prosessen. Dette er tilsynelatende ikke nok til å skape tilstrekkelig samhandling, for videre samhandlingsmønstre og tilslutning, slik Hernes (2016) beskriver som viktige elementer i meningsskapingprosessen. Lederne benytter seg av fordelene ved å være en liten organisasjon, og muligheten det er til å være tett på sine ansatte. Observasjoner viste at de etterstrebet å «talk the walk», men deres forståelse av at utfordringene var av individuell karakter, ser ut til å ha blitt en av barrierene for å skape mening for hele ansattgruppen.

Resultatene fra denne studien indikerer at det vil være vanskelig for ledelsen å fult ut sikre en ensrettet tilslutning mot implementeringsprosessens mål. Dette fordi andre faktorer som

opplevd nytteverdi, sosiale normer og individuelle ulikheter, ser ut til å spille inn på de ansattes tilslutning til systemet.

Avslutningsvis antyder funn fra studien at ledelse kan bidra til å skape mening ved implementeringen av digitale systemer når man evner å se og støtte de ansatte ut ifra deres behov og ståsted. Ledelse er viktig for meningsskaping, men vil ikke alene kunne skape mening hos individet, da meningsskapingen påvirkes av organisatoriske faktorer, systemfaktorer, narrative i virksomheten og individuelle forskjeller.

## 7 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide 1

## Spørsmål i forbindelse med første intervju av ledere og ansatte ved privat friskole.

### Spørsmål til leder:

1. Hvor lenge har du jobbet i denne virksomheten?
2. Hvordan var prosessen ift å velge Conexus engage og Conexus Oppfølging som system for denne virksomheten?
3. Hvilke faktorer var viktigst i forhold til å velge Conexus som system?
4. Hva tenker du er spesielt viktig i den tidlige implementeringen av systemet?
5. Kan du si noe om hvor i implementeringsprosessen man er på nåværende tidspunkt og hvorfor du mener dere er akkurat der?
6. Hvordan ser dere for dere implementerings prosessen av disse to systemene trinn for trinn? Vil de implementeres parallelt?
7. Hva er viktige milepeler i forhold til implementeringen av dette systemet?
8. Hvordan poengterer dere viktigheten av at systemet brukes aktivt?
9. Har dere møtt noen barrierer så langt i prosessen? Hvordan opplever du som leder dette?
10. Hvordan opplever du det som viktig, at ansatte opplever mening med det nye systemet?
11. Hvordan vil dette påvirke implementeringen av systemet?
12. Vil dette være likt ift implementeringen av conexus engage og conexus oppfølging?

### Spørsmål til faglærer/assistent:

1. Hvor lenge har du jobbet i denne virksomheten?
2. Hvordan opplever du Conexus som system? Hvordan er brukervennligheten?
3. Hva tenker du er spesielt viktig i den tidlige implementeringen av systemet?

4. Hvor langt tenker du selv at du er kommet på nåværende tidspunkt når det gjelder å forstå og ta i bruk Conexus engage og Conexus oppfølging?
5. Er conexus til hjelp for deg i din arbeidshverdag?
6. Hvor viktig opplever du at det er for deg å bruke Conexus engage og conexus oppfølging?
7. Er det noen faktorer som gjør det letter for deg i forhold til å bruke Conexus?
8. Er det noen faktorer som gjør det vanskeligere for deg i forhold til å bruke Conexus?
9. Hva skal til for at du konsekvent skal bruke Conexus engage og Conexus oppfølging i arbeidshverdagen din fremover.
10. Er begge systemene like aktuelle for deg å bruke? Hvorfor/hvorfor ikke?
11. Er det noen faktorer ved virksomhetes ledelse som vil være avgjørende for deg i forhold til å komme i gang med å bruke Conexus engage og conexus oppfølging?
12. Kan du beskrive hvordan du ser for deg prosessen frem mot ferdig implementert system i uke 8?
13. Hva tenker du om dette systemet i forhold til den jobben du har på skolen? - gir det mening?

## Vedlegg 2: Intervjuguide 2

### Spørsmål til oppfølgingsintervju 29.febr 2024

#### Spørsmål til leder

1. Opplever du at de ansatte har tatt i bruk det nye systemet i sitt daglige virke?
2. Har dere opplevd barrierer i den siste implementeringsfasen?
3. Kan du beskrive hvordan implementeringsprosessen har vært siden sist og frem til nå?
4. Er det funksjoner du savner i de to systemene?
5. Kan du si litt om hvordan oppfølgingen av de ansatte har vært i den siste fasen?
6. Hvilke faktorer har hatt innvirkning på prosessen? (nevnte sist nøkkelpersoner/ endringsagenter/gruppepress)
7. Får dere tilbakemeldinger fra de ansatte rundt bruk av systemene?

#### Spørsmål til faglærer/assistent

1. Hvordan har du opplevd den siste delen av implementeringen av Conexus systemene?
2. Kan du si litt om hvordan du syns prosessen med å ta i bruk systemet har vært?
3. Er det gamle systemet fremdeles i bruk?
4. Hvorfor velger du å bruke/ikke bruke det nye systemer?
5. Hvordan påvirker de nye systemene arbeidshverdagen?
6. Er det noen funksjoner du savner i disse to systemene?
7. Hvordan har du opplevd oppfølging fra ledelsen?
8. Har du tanker om bruk av systemet fremover?

## Vedlegg 3: Samtykkeskjema

### **Vil du delta i forskningsprosjektet** *” Hvordan skapes mening ved implementering av nytt digitalt system i en privat virksomhet.”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på meningsdannelse og dens betydning ved implementering av nytt digitalt system ved privat friskole. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva eventuell deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

*Dette er en masteroppgave skrevet av to studenter ved USN som tar Master i innovasjon og ledelse. Formålet med prosjektet er å se på meningsdannelse og dens betydning ved implementering av nytt digitalt system ved privat friskole. Ved å delta vil du være med å bidra til nyttig informasjon om dette området. Omfanget på oppgaven vil være på ca 90 sider.*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Siri Hagen og Kathrine Tveten er ansvarlige for prosjektet som studenter, og Anne Helene Kokkonen ved Universitetet i Sørøst-Norge fungerer som veileder.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er nøye utvalgt til å delta i prosjektet med bakgrunn i din utdanning, erfaring og arbeid ulike elevgrupper på privat friskole. Det er totalt 6 personer som mottar denne henvendelsen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Måten innsamlingen av data vil foregå på er gjennom et semistrukturert intervju hvor du vil få tilgang til spørsmålene i forkant av selve gjennomførelsen. Intervjuet kommer i sin helhet til å vare rundt en time. Vi kommer til å ta opptak av intervjuet og senere transkribere informasjonen som er delt i løpet av intervjuet. Du vil senere få mulighet til å vurdere om de gitte og transkriberte opplysningene er i tråd med dine utsagn og meninger.

#### **Det er frivillig å delta.**

Det er helt frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da umiddelbart slettes. Det vil videre ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller ved en senere anledning velger å trekke deg.



## **Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Opplysningene om deg vil kun benyttes til dette studiet, og ikke noe annet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med regelverket for personvern. Alle dine data vil videre bli anonymisert, og det vil ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i studien. All persondata, som navn og stilling vil bli anonymisert.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Oppgaven og prosjektet vil etter planen avsluttes i juni 2024. Etter dette vil samtlige notater, transkriberinger og lydfiler bli slettet.

## **Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på samtykket du gir. Videre har Personverntjenester i SIKT, på oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Ledelsen ved skolen har også konkludert med det samme, og i tillegg gitt godkjenning til å forske på, og samle inn data fra ansatte i forhold til implementering av Conexus.

## **Dine rettigheter**

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

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

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

- Universitetet i Sørøst-Norge ved Kathrine Tveten (student)

([kathrinetveten@gmail.com](mailto:kathrinetveten@gmail.com), tlf: +47 41632341)

- Universitetet i Sørøst-Norge ved Siri Hagen (student)

([siri-hagen@hotmail.com](mailto:siri-hagen@hotmail.com), tlf: +47 95894592)

- Universitetet i Sørøst-Norge ved Anne Helena Kokkonen (veileder)

([anne.kokkonen@usn.no](mailto:anne.kokkonen@usn.no))

- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg. [Personvernombud@usn.no](mailto:Personvernombud@usn.no) tlf: +47 31008000.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Anne Helena Kokkonen  
(Forsker/veileder)

Siri Hagen ( student) og Kathrine Tveten (student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hvordan skapes mening ved implementering av nytt digitalt system i en privat virksomhet.", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8 Litteraturliste

Aasen, T. M., Amundsen, O., Andersen, L., Gjelsvik, M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet, IRIS og NTNU Samfunnsforskning.

Anand, N., & Barsoux, J.-L. (2017). What everyone gets wrong about change management. *Harvard Business Review*, 95(6), 78-85.

<https://doi.org/10.1017/9781316176993>.

Bartel, C.A. & Garud, R. (2009). The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*. 20 (1): 107-117.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0399>

Belk, R. W., Fischer, E. & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer & marketing research*. London: SAGE.

Bowen, Glenn A., 2009, 'Document Analysis as a Qualitative Research Method', *Qualitative Research Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 27-40. DOI 10.3316/QRJ0902027.

Burns M.J (1978) *Leadership*. Cass Canfield book. Volum 697 of Harper Colophon books. Harper & Row. University of Michigan.

Conexus (2024, 15. februar) <https://www.conexus.net/>

Cozby, P. C. & Bates, S. (2018). *Methods in behavioral research* (Thirteenth ed. utg.). New York: McGraw-Hill Education.

Dearing, James W; Cox, Jeffrey G. 2018 Diffusion of innovations theory, principles, and practice. *Health Affairs*, hefte 37.

Drake, Irmelin (2016) *Stakeholders constructions of leadership- social constructions of leadership from an internal stakeholder perspective; a Scandinavian study*. Institutt for økonomi, historia og samfunnsvitenskap ved handelshøyskolen, Høgskolen I Sørøst-Norge

Dugstad, J., Nilsen, E., Gullslett, M.K., Eide, T. & Eide, H. (2015). Implementering av velferdsteknologi I helse- og omsorgstjenester: opplæringsbehov og utforming av nye tjenester- en sluttrapport. Skriftserien fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold nr. 13 ISBN 988-82- 8261-029-2

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.

Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes om the Gioia Methodology. *Sage Journals*, 16 (1), 15-31.

Grønmo, S. (2005). Analyseenheter: En empirisk undersøkelse. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 79, 123-136.

Gubrium, J.F & Holstein J.A. (2014) *Analytic Inspiration in Ethnographic Fieldwork*. I U. Flick (Red.), *The Sage handbook og qualitative data analysis* (s.35- 48). Sage Publications.

Hammer, S. & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers*. 2. udgave. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Heie, Magnus -kommunikasjonsrådgiver universitetet i Oslo. 2021. PODKAST. [Forskning.no](https://forskning.no)

Hernes T, & Obstfeld D, (2022) *A Temporal Narrative View of Sensemaking*, *Sage Journals* vol:3.4

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hernes, T. (2014). Proses, emergens og meningsskabelse. I Signe Vikkelsø og Peter Kjær, S. Vikkelsø, & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisasjonsteori* (s. 279-299). Hans Reitzels forlag.

Hernes, T. (Januar, 2022). Figur 1. Hentet fra Powerpoint presentasjon *Samling 1, dag 1 – Organisering ML-ORG 4000*

Jacobsen, D. J. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave utg.). Abstrakt forlag.

Kaplan, S & Orlikowski, W. (2014). Beyond forecasting: Creating new strategic narratives. *Sloan management review*. September 2014

Koefoed, Anne Louise; Hernes, Tor. (2007) *Innovasjonsprosesser: om innovasjoners odysse*, bokforlaget, Bergen s. 7-30

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Gyldendal.

Lewin, K. (1951). *Field Theory on Social Science*. New York: Harper & Row.

Lincoln, A., & Guba, E. G. (1994). Major paradigms and perspectives. I Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (Red.), *Competing paradigms in qualitative research* (kap. 6). Sage.

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage

Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health* 40(8), 795-805.

<https://doi.org/10.1177/1403494812465030>

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Mathiesen, I. H. & Volckmar-Eeg, M. G. (2022). En abduktiv tilnærming til institusjonell etnografi – et bidrag til sosiologisk kunnskapsutvikling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(1), 9-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.18261/nost.6.1.2>

May, C. R., Finch, T., Mair, F., Ballini, L., Dowrick, C., Eccles, M., Gask, L., MacFarlane, A., Murray, E., Rogers, A., Treweek, S., Wallace, P., Anderson, G., Burns, J., Heaven, B., Lloyd, R., Morris, R., Nuttall, J., Rapley, T. (2009). Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory. *Implementation Science*, 4(1).

May, Carl; Finch, Tracy. (2009) Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory, *Sociology (Oxford)* vol;43.3

Nilsen, Per (2015) Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science* 10:53

Pervin, L. A. (1984). *Personality: Biosocial perspectives*. Guilford Press.

Priya, A. (2020). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94–110. <https://doi.org/10.1177/0038022920970318>

Salancik, G. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics* 6(1)

Spurkeland, J. (2021). *Relasjonsledelse: Resultater gjennom samhandling* (3. utg., 2. opplag). Universitetsforlaget.

Svartdal, F. (2015). *Psykologiens forskningsmetoder* (4. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (Seventh Edition. ed.). Wiley.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

Weick, K & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review Of Psychology*. 50 (1). 361-386

Wendelborg, Christian 2024. Mobbing i skolen. Analyser av Elevundersøkelsen skoleåret 2023/24. NTNU Samfunnsforskning

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). SAGE Publications.

Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger om å bygge hverandre*. Gyldendal.