

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Aurora Dyrnes, Stine-Mariell F. Hanssen og Mats Samuelsen

---

## Ledelse av endringsprosesser

---

Dato: 25. Mai 2018

Totalt antall sider: 123

# Abstract

This thesis aims to identify factors that inhibit and promote controlled change processes in an organisation. The thesis employs a qualitative approach and is based on a case study. We chose to look at the implementation of the internal communication system Workplace in Mestergruppen and defined implementation of Workplace as a change process.

We interviewed seven respondents, all of whom participated in the change process. We used Kotter's (2014) 8-step process model for leading change, "Accelerate!", as a framework for analysing the data. We also included other findings, to further illuminate the question.

Overall, Mestergruppen succeeded when implementing Workplace. Nevertheless, we managed to identify factors that inhibited and promoted the change process. We found that the decision-making process affected how change was adopted by the employees. The involvement of employees needed to be authentic, a factor that we confirmed throughout the study.

We conclude that resistance to change can arise if employees are less involved in the decision-making and change processes. When resistance to change arises, it should be used constructively to improve the change process. In this way, one creates robust change.

The implementation of change processes may never be seamless. Organisations are comprised of unique employees, with different needs and goals. Employee involvement is important for change processes, as is ensuring that involvement is neither superficial nor perceived as such.

The thesis shows weaknesses in Kotter's (2014) model because it does not include the decision-making process, but only addresses steps after the decision is made. The model is largely a plan for selling the idea for change to employees, and less about real employee involvement.

Kotter based his theory in large part on his own research, which is built on what he observed in large companies in the United States. Whether these theories can be translated to Nordic or Norwegian organisations is unclear.

This is another weakness when implementing Kotter's (2014) model for change in organisations in a Nordic context. It is important that Norwegian organisations inspired by this model consider the size of the organisation and the nature of the employee group when evaluating to what extent they will utilise Kotter's (2014) recommendations.

# Sammendrag

I denne oppgaven søker vi å finne svaret på hva som fremmer og hemmer styrte endringsprosesser i en organisasjon. Oppgaven er kvalitativ og casebasert. Vi valgte å ta for oss endringsprosessen i Mestergruppen ved innføringen av internkommunikasjonssystemet Workplace i konsernet. Vi har intervjuet syv personer som satt tett på endringsprosessen. Kotters (2014) 8-drivermodell, "Accelerate!", ble benyttet som rammeverk for å analysere de empiriske dataene (Kotter, 2014). Vi så også etter andre funn i empirien som kunne kaste lys over problemstillingen.

I store trekk ser vi at Mestergruppen har lykket med å implementere Workplace. Det er likevel elementer som har fremmet og hemmet endringsprosessen. Vi har sett at beslutningsprosessen har stor påvirkning på hvordan selve endringen ble adoptert av de ansatte. Vi ser en direkte link mellom motstand mot endring og involvering av de ansatte. Motstand mot endring kan oppstå hvis både beslutningsprosess og selve endringsprosessen ikke gjennomføres med reell involvering av de ansatte. Når motstand mot endring oppstår bør dette håndteres for å kunne brukes konstruktivt tilbake til endringsprosessen. På denne måten skaper man varig endring.

En endringsprosess vil aldri kunne gjennomføres sømløst. En organisasjon består av ulike ansatte med ulike behov og mål. Involvering av de ansatte er viktig i en endringsprosess, og man må unngå at involveringen i praksis er og blir oppfattet som en skinnprosess.

Oppgaven viser at Kotters (2014) modell har svakheter fordi den ikke starter med beslutningsprosessen, men først når beslutningen er tatt. Kotters (2014) modell er i stor grad en modell for å selge inn en endring, heller enn å ha reell involvering av de ansatte. Kotter (2014) baserer sin teori i stor grad på egen forskning, og teorien er bygd på det han har observert i relativt store organisasjoner i USA. Dermed er det ikke alltid teorien kan overføres i sin helhet til en nordisk eller norsk organisasjon.

Dette er en av svakhetene vi finner ved Kotters (2014) modell for endringsprosesser. Derfor er det viktig at norske organisasjoner som lar seg inspirere av Kotters (2014) modell for gjennomføring av endringer tenker over størrelsen på egen organisasjon og egen ansattgruppe når man vurderer hvor mye en skal vektlegge Kotters (2014) anbefalinger.

# Forord

Å skrive en masteroppgave er en reise. Vi har gått fra å være nyfrelste “Kotterianere” til å forstå at kartet ikke alltid passer med terrenget. Da er det nødvendigvis kartet man må gjøre noe med.

Det har vært en reise både faglig og personlig. Vi har ikke bare lært mye om endringsprosesser og hvor komplekse de kan være. Vi har på samme tid lært mye om oss selv, samarbeid og ikke minst hvor like og ulike vi mennesker kan være.

På denne reisen har vi hatt mange gode hjelpere. Den første vi vil takke er vår veileder, Bjørn Willy Åmo, som har gitt oss verktøyene til å navigere oss i jungelen av data og litteratur. Tusen takk for dine kloke innspill og tålmodighet. De neste vi må takke er våre respondenter. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Takk for at dere tok dere tid til å la dere intervjuet, og for at dere har belyst ulike aspekter ved en endringsprosess. Vi har lært masse! Vi vil også takke Mestergruppen som lot oss få bruke deres endringsprosess som case i oppgaven. Det har vært veldig spennende å bli kjent med Mestergruppen, og vi sitter med et positivt inntrykk av et fremoverlent konsern.

Vi vil også takke familie og venner som har vist forståelse for våre prioriteringer i en hektisk hverdag. Også vil vi takke hverandre for gode faglige diskusjoner og godt humør, selv når ting har sett mørkt ut. Helt til slutt vil vi takke den tålmodige hunden Aiko, som har gått glipp av mange turer i skog og mark.

# Innholdsfortegnelse

<b>ABSTRACT</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>II</b>
<b>FORORD</b>	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>IV</b>
<b>FIGURLISTE</b>	<b>1</b>
<b>1 INNLEDNING</b>	<b>2</b>
<b>1.1 AKTUALISERING</b>	<b>2</b>
1.1.1 LEDELSE	2
1.1.2 ENDRINGSPROSESS	3
<b>1.2 TEMA OG FENOMENOMRÅDE</b>	<b>3</b>
<b>1.3 PROBLEMSTILLING</b>	<b>4</b>
1.3.1 AVGRENSNING/STRUKTUR	5
<b>1.4 BEGREPSAVKLARINGER</b>	<b>5</b>
1.4.1 NYE DIGITALE KOMMUNIKASJONSVERKTØY	5
1.4.2 WORKPLACE	5
1.4.3 MESTERGRUPPEN	6
<b>2 TEORI</b>	<b>7</b>
<b>2.1 LEDERSKAP OG ENDRINGSLEDELSE</b>	<b>7</b>
<b>2.2 BESLUTNINGSMODELLER</b>	<b>8</b>
<b>2.3 ENDRINGSPROSESSER</b>	<b>10</b>
2.3.1 KOTTERS MODELL FOR ENDRING	12
2.3.2 KOTTERS 8 DRIVERE FOR Å FÅ ET STRATEGINETTVERK TIL Å FUNGERE	14
2.3.3 KRITIKK TIL KOTTER	16
<b>2.4 STAKEHOLDER TEORI</b>	<b>17</b>
2.4.1 PRIMÆR OG SEKUNDÆR INTERESSENT	18
<b>2.5 MOTSTAND MOT ENDRING</b>	<b>18</b>
<b>2.6 DIFFUSION OF INNOVATION</b>	<b>19</b>
<b>2.6 KULTUR</b>	<b>20</b>
<b>2.7 SAMHANDLINGSKOMPETANSE</b>	<b>20</b>
<b>2.8 OPPSUMMERING TEORI</b>	<b>21</b>
<b>3 METODE OG DESIGN</b>	<b>22</b>
<b>3.1 VÅRT VITENSKAPELIGE STÅSTED</b>	<b>23</b>
<b>3.2 KVALITATIV FORSKNINGSMETODE</b>	<b>23</b>
<b>3.3 METODISK TILNÆRMING</b>	<b>24</b>

<b>3.4 UTFORSKENDE DESIGN</b>	<b>24</b>
<b>3.5 CASE STUDY</b>	<b>25</b>
<b>3.5 GROUNDED THEORY</b>	<b>26</b>
<b>3.6 DATAINNSAMLING</b>	<b>28</b>
3.6.1 INTERVJU SOM METODE	29
3.6.2 RESPONDENTER	29
3.6.3 UTVELGELSE AV RESPONDENTER	30
<b>3.7 KVALITATIVE INTERVJUER</b>	<b>31</b>
3.7.1 INTERVJUGUIDE	32
<b>3.8 ANALYSE AV DATA</b>	<b>33</b>
<b>3.9 SVAKHETER VED METODEN</b>	<b>33</b>
<b>3.10 FEILKILDER</b>	<b>33</b>
<b>3.11 RELIABILITET OG VALIDITET</b>	<b>34</b>
<b>3.12 FORSKNINGSETISKE RETNINGSLINJER</b>	<b>34</b>
<b>4 FUNN</b>	<b>36</b>
<hr/>	
<b>4.1 FASE 1: HVORDAN FOREGÅR BESLUTNINGSPROSESSER OG HVORDAN SKAPE KLIMA FOR ENDRING?</b>	<b>36</b>
4.1.1 BESLUTNINGSPROSESSER	36
<b>4.1.2 SKAPE TRANG TIL ENDRING</b>	<b>39</b>
4.1.3 ETABLER RIKTIG TEAM	40
4.1.4 SKAPE EN VISJON FOR ENDRING	41
4.1.5 FORMIDLE VISJONEN	42
4.1.6 OPPSUMMERING FUNN FASE 1	43
<b>4.2 FASE 2: HVORDAN SKAPE ENGASJEMENT OG HVORDAN FOREGÅR INVOLVERING AV DE ANSATTE?</b>	<b>44</b>
4.2.1 SKAP HANDLEKRAFT	44
4.2.2 SKAPE TIDLIGE GEVINSTER	46
4.2.3 IKKE TA SEIER PÅ FORSKUDD	47
4.2.4 MESTERGRUPPENS FORHOLD TIL INTERESSENER	48
4.2.5 OPPSUMMERING FUNN FASE 2	51
<b>4.3 FASE 3: HVORDAN SKAPE VARIG ENDRING?</b>	<b>52</b>
4.3.1 MÅLOPPNÅELSE VED INNFØRING AV WORKPLACE	52
4.3.2 OPPSUMMERING MÅLOPPNÅELSE VED INNFØRINGEN AV WORKPLACE	56
4.3.3 MOTSTAND MOT ENDRING	56
4.3.4 OPPSUMMERING MOTSTAND MOT ENDRING	60
<b>5 DRØFTING OG KONKLUSJON</b>	<b>61</b>
<hr/>	
<b>5.1 HVORDAN FOREGÅR BESLUTNINGSPROSESSEN OG HVORDAN SKAPE KLIMA FOR ENDRING?</b>	<b>61</b>
<b>5.1.1 BESLUTNINGSPROSESSER</b>	<b>61</b>
5.1.2 DELKONKLUSJON BESLUTNINGSPROSESSER	64
5.1.3 SKAPE ENDRINGSKLIMA	64
5.1.4 ETABLERE RIKTIG TEAM	66
5.1.5 SKAPE EN VISJON FOR ENDRING	67
5.1.6 FORMIDLE VISJON	68
5.1.7 DELKONKLUSJON	69
<b>5.2 HVORDAN SKAPE ENGASJEMENT OG HVORDAN FOREGÅR INVOLVERING AV DE ANSATTE?</b>	<b>70</b>
5.2.1 SKAPE HANDLEKRAFT	70
5.2.2 SKAPE TIDLIG GEVINST	71
5.2.3 IKKE TA SEIEREN PÅ FORSKUDD	72

5.2.4 DELKONKLUSJON	72
5.2.5 MESTERGRUPPENS FORHOLD TIL INTERESSEENTER	73
5.2.6 DELKONKLUSJON	76
<b>5.3 HVORDAN SKAPE VARIG ENDRING?</b>	<b>78</b>
<b>5.3.1 MÅLOPPNÅELSE VED Å INNFØRE WORKPLACE</b>	<b>78</b>
5.3.2 DELKONKLUSJON MÅLOPPNÅELSE VED INNFØRINGEN AV WORKPLACE	80
5.3.3 MOTSTAND MOT ENDRING	81
5.3.4 DELKONKLUSJON MOTSTAND MOT ENDRING	85
<b>6 KONKLUSJON</b>	<b>86</b>
<hr/>	
<b>6.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER</b>	<b>87</b>
6.1.1 KOTTER	87
6.1.2 FORKLARING TIL MODELL	89
6.1.3 LEDELSE	90
<b>6.2. PRAKTISKE IMPLIKASJONER</b>	<b>91</b>
6.2.1 MESTERGRUPPEN	91
6.2.2 FACEBOOK SOM LEVERANDØR	92
6.2.3 AKADEMIA	93
<b>6.3 VIDERE FORSKNING</b>	<b>93</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>95</b>
<hr/>	
<b>VEDLEGG</b>	<b>100</b>
<hr/>	
<b>VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE</b>	<b>100</b>
<b>VEDLEGG B: SAMTYKKEERKLÆRING</b>	<b>102</b>
<b>VEDLEGG C: MELDESKJEMA TIL NSD</b>	<b>104</b>
<b>VEDLEGG D: VURDERING FRA NSD PERSONVERNOMBUDET FOR FORSKNING</b>	<b>114</b>

# Figurliste

FIGUR 2-1 ROGERS (2003:163) INNOVATION DECISION PROCESS.	9
FIGUR 2-2 LEWINS MODEL FOR ENDRINGER (SCHEIN, 2010:299)	12
FIGUR 2-3 KOTTERS (2014) 8 DRIVERE FOR ENDRING «ACCELERATE!» (OVERSATT)	13
FIGUR 2-4 EVERETT M. ROGERS (2003:281) ADOPTER CATEGORIZATION ON THE BASIS OF INNOVATIVNESS	20
FIGUR 3-1 OVERSIKT METODE	22
FIGUR 3-2 BASIC TYPES OF DESIGNS FOR CASE STUDIES (YIN, 1999:39)	26
FIGUR 3-3 GROUNDED THEORY I VÅR OPPGAVE	28
FIGUR 3-4 RESPONDENTER I MESTERGRUPPEN	31
FIGUR 4-1 FUNN: BESLUTNINGSPROSESSER OG KLIMA FOR ENDRING	36
FIGUR 4-2 FUNN: HVORDAN SKAPE ENGASJEMENT OG HVORDAN INVOLVERE DE ANSATTE?	44
FIGUR 4-3 FUNN: HVORDAN SKAPE VARIG ENDRING?	52
FIGUR 5-1 DRØFTING OG KONKLUSJON BESLUTNINGSPROESSEN OG ENDRINGSKLIMA	61
FIGUR 5-2 DRØFTING OG KONKLUSJON: SKAPE ENGASJEMENT OG INVOLVERING AV DE ANSATTE	70
FIGUR 5-3 DRØFTING OG KONKLUSJON SKAPE VARIG ENDRING	78
FIGUR 6-1 ENDRINGSMODELL MED ANSATTFOKUS	89



# 1 Innledning

## 1.1 Aktualisering

“Mange endringsprosjekter mislykkes fordi det å gjennomføre endring er en kompleks øvelse – en kompleksitet som ser ut til å være økende”, sier professor i ledelse, Tom Karp (2015).

Ifølge Karp vil eksterne og interne rammebetingelser endres hyppig, og føre til grunnleggende strukturell ustabilitet og usikkerhet i organisasjoner (Karp, 2015).

Dagens eksponentielle utvikling skjer raskere enn noen gang og vi kaller det “den fjerde industrielle revolusjon” (Andreassen, 2016).

Gratton (2011) mener den økende globaliseringen og digitaliseringen vil sette press på bedrifter ved økt konkurranse både i markedet og om talentene (Gratton, 2011). NHO-sjef, Kristin Skogen Lund, mener noen bransjer vil forsvinne helt og andre vil bli kraftig endret, og at det krever mot å takle omstillingene som det digitale skiftet vil skape i næringslivet (Lund, 2018).

Teknologiske nyvinninger fører til at vi får nye måter å gjøre ting på og da vil noe annet igjen forsvinne. Administrerende direktør i Innovasjon Norge, Anita Krohn Traaseth, mener endringsledelse, som før var noe for spesielt interesserte, nå er blitt hverdagen for mange ledere (Traaseth, 2017).

Dette tyder på at endringsledelse er like aktuelt nå som før. Det er kanskje mer aktuelt enn noen gang, skal vi tro flere meningsbærere innenfor sektoren. Organisasjoner må evne å endre seg hvis de skal overleve i en verden med høy endringstakt og økt konkurranse.

I vår oppgave ønsker vi derfor å oppnå en større forståelse av hva som skal til for å lykkes med endringsledelse og endringsprosesser. Vi vil belyse prosesser som for mange organisasjoner vil være viktig å beherske i tiden fremover. Vi ser verdien av å forstå i større grad hva som skal til for at organisasjoner skal endre seg i takt med konkurranse i markedet, og den teknologiske utviklingen.

### 1.1.1 Ledelse

I en verden i sterk endring og med komplekse utfordringer, vil det være behov for god ledelse. Ledelse har utviklet seg gjennom årene og det finnes mange ulike retninger innenfor ledelse. Vi ser at nye ledelsesteorier vokser frem blant annet i takt med avdekking av nye og mer effektive måter å lede på sett i lys av den teknologiske utviklingen.

Transformasjonsledelse og endringsledelse er retninger innen ledelse som vil være aktuelle for ledere fremover (Karp, 2014). I dag ser vi nye utfordringer for lederen - den digitale lederen. Krevende endringsprosesser har tradisjonelt vært en av de største utfordringene selv for en dyktig leder. Nå skal man lede under forhold i konstant endring. Nye verktøy og endringer i måten å jobbe på vil være krevende oppgaver for lederen (Lund, 2018). Everett Rogers (2003) viser i sin teori, "diffusion of innovation", hvordan innovasjoner adopteres av brukere (Rogers, 2003). Kotter (2014) har på sin side laget en 8-drivermodell som viser hvordan man bør planlegge og implementere en endring.

Det krever strategisk ledelse for å kunne implementere nye endringer i en organisasjon (Kotter, 2014). Vi ønsker å undersøke hvordan ledere innfører slike endringer og hvilke utfordringer de kan støte på under en slik endringsprosess. Vi skal i denne oppgaven derfor prøve å forstå mer av hva som hemmer og fremmer endringsledelse og endringsprosesser i organisasjoner.

### ***1.1.2 Endringsprosess***

Økt globalisering og raskere digital utvikling gjør det viktigere for virksomheter å være kreative, innovative og omstille seg raskt. Dermed blir samhandlingskompetanse viktigere (Gratton, 2011). For å utnytte de kreative kreftene i organisasjonen på best mulig måte, må samhandlingen fungere. Samhandlingskompetanse kan forstås med mekanismene kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013). Virksomheter bør effektivisere og optimalisere internkommunikasjon, både for å bedre samhandlingen og imøtekomme utfordringer i dagens samfunn og unngå å bli forbigått av konkurrenter (Gratton, 2011).

### ***1.2 Tema og fenomenområde***

Fenomenområdet vi ønsker å forske nærmere på er endringsprosesser, her eksemplifisert med innføring av et digitalt kommunikasjonsverktøy. Tema er endringsledelse og styrte endringsprosesser.

Kotters (2014) 8-stegsmodell blir ofte tatt frem av forelesere og andre som et godt verktøy for endringsprosesser. Modellen har i nyere tid blitt revidert og er nå en modell med 8 drivere. Disse åtte driverne er et rammeverk med ulike tiltak ledelsen bør påse for at endringen skal bli en del av organisasjonskulturen. Følger man opp disse åtte tiltakene

kontinuerlig gjennom endringsprosessen, skal man kunne oppnå endring som ønsket (Kotter, 2014).

I denne oppgaven vil vi utforske en virksomhets intenderte endringsprosess i lys av Kotters 8-stegsmodell. Vi vil ikke direkte teste om teorien fungerer, men se på den gjennomførte endringsprosessen i Mestergruppen med dette rammeverket.

Kotters (2014) 8-drivermodell er utviklet av en amerikaner som naturlig nok er mest orientert i amerikansk forretningsdrift (Kotter, 2014). Nordiske virksomheter driver på en litt annen måte, med blant annet en flatere struktur og mindre byråkratisk kultur (Grenness, 2012). Vi ønsker å se på om dette rammeverket gir mening i en nordisk kontekst, eller om det er elementer som bør legges til eller trekkes fra. Vi bruker Kotters (2014) modell som en referanseramme i oppgaven.

Samtidig som vi ser på endringsprosessen i Mestergruppen gjennom dette rammeverket, vil vi også trekke inn andre teorier og være åpne for funn som ikke lar seg relatere til Kotters (2014) modell.

### ***1.3 Problemstilling***

Vi ønsker å finne svar på følgende problemstilling:

#### **Hva fremmer og hemmer styrte endringsprosesser i en organisasjon?**

For å svare på denne problemstillingen har vi valgt å dele problemstillingen inn i tre forskningsspørsmål.

***F1: Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?***

***F2: Hvordan skapes engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?***

***F3: Hvordan skape varig endring?***

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Vi ønsker å benytte dybdeintervju for å finne svar på hvordan en virksomhet har gjennomført en styrt endringsprosess, hva som fremmet og hva som hemmet prosessen.

### **1.3.1 Avgrensning/struktur**

Vi har valgt å se på en spesifikk case i Mestergruppen. Endring av internkommunikasjon ved innføringen av kommunikasjonsverktøyet Workplace.

## **1.4 Begrepsavklaringer**

### **1.4.1 Nye digitale kommunikasjonsverktøy**

Forskning viser at dagens e-postsystem fungerer til sitt bruk, men er en tidstyv, og undersøkelser viser at 95 prosent av e-postene som sendes er interne (Nordby, 2010). Mengden intern e-post er dermed overveldende, og kanskje ikke så effektivt. I jakten på mer effektive kommunikasjonsverktøy har plattformer som Workplace vokst frem. Workplace er en intern kommunikasjonsplattform som hevder å øke virksomhetens produktivitet ved at mennesker har muligheten til å holde kontakten på en enkel og effektiv måte. Verktøyet lover også økt synergi og samhandling fordi strukturen blir flatere og informasjonsflyten bedre og mer tilgjengelig (Workplace, 2018).

### **1.4.2 Workplace**

Workplace kan forklares som en lukket Facebook, kun tilgjengelig for de ansatte i en virksomhet. Her kan virksomhetens ansatte fritt dele det de jobber med i relevante grupper til innspill og diskusjon (Workplace, 2018). Workplace ble laget for å gjøre virksomheter mer åpne og bidra til bedre samhandling og synergi. Verktøyet gjør det mulig for avdelinger å dele på tvers av fagfelt, geografi og prosjekter de jobber med. Det blir med dette lettere for ansatte å dele det som betyr noe for dem, og vise frem det de jobber med (Workplace, 2018). Når ansatte har kunnskap om hva som skjer i virksomheten og forstår hverandre, kan det antas at de jobber bedre sammen. Det er også en ny og interaktiv måte for en travel leder å ha kontakt med sine medarbeidere på. Det blir lettere å få innspill fra enkeltpersoner eller grupper i organisasjonen på en effektiv måte.

I Workplace er alle ansatte som bruker systemet innholdsprodusenter. Informasjonsflyten styres ikke fra toppen, men i større grad fra grasrota og førstelinjen.

### ***1.4.3 Mestergruppen***

Mestergruppen er et konsern bestående av flere selskap hvor alle tilbyr tjenester eller varer for boligbyggere og byggevareforhandlere. I alt 14 ulike selskap eies av Mestergruppen. Innen byggevarekjeder er Byggtorget, Byggeriet og XL-bygg eid av Mestergruppen. Huskjedene Mesterhus, Systemhus og Blink Hus er også en del av Mestergruppen. Konsernet driver i tillegg eiendomsutvikling og eier arkitekt- og rådgivningsselskapene Unikus, Blink Hus Arkitekter og Klepp Prosjektering. Saltdalshytta og Røroshytta er en del av Mestergruppen, og gjør dem til en av landets største hytteprodusenter.

Mestergruppens største eier er Ferd AS, men medlemmene av de ulike kjedene utgjør også en stor andel av aksjonærene. Mestergruppens omsetning er på om lag 8,4 milliarder kroner (Mestergruppen, 2018).

## 2 Teori

### 2.1 Lederskap og endringsledelse

Ledelse, hva er det og hvordan utøver en god ledelse? Disse spørsmålene er sentrale innenfor ledelsesfaget. Sannheten er nok at i dag finnes det ikke et enhetlig og omforent svar på hva ledelse er og hva som skal til for å lykkes. Yet, Bennis og Nanus (i Stashevsky og Burke, 2006:5) skriver at "*leadership is the most studied and least understood concept of any in the social sciences... never have so many labored so long to say so little?*". Det vi har i dag er en samling av begreper, definisjoner og ulike modeller som på hver sin måte forsøker å forklare dette fenomenet (Stashevsky og Burke, 2006).

For å få et bedre «grep» om fenomenet er det ofte vanlig å skille mellom lederskap og administrasjon (Johannessen og Olsen, 2013). Stashevsky og Burke (2006) argumenterer for at administrasjon er å få orden på organisasjonsstrukturen, utarbeide formelle mål og planer og kontinuerlig monitorere om resultatet går i henhold til planen. Derimot handler lederskap blant annet om å håndtere endring. Lederskap er å stake ut en retning for organisasjonen gjennom en klar visjon for fremtiden, formidle visjonen og inspirere de ansatte til å følge etter (Stashevsky og Burke, 2006).

Innen de siste tiårs forskning og utvikling innenfor ledelsesfaget, har transformasjonsledelse fremhevet seg som en populær og effektiv ledelsesform når en skal lede endringer (Karp, 2014). Det var James MacGregor Burns (1978) som beskrev de første teoriene og tankene rundt transformasjonsledelse (Burns, 1978). Professor Bernard Bass (1985) tok Burns sine ideer og videreutviklet dem. Bass fremmet at essensen innenfor transformasjonsledelse er evnen en leder har til å inspirere sine medarbeidere, og til å engasjere seg for virksomhetens mål og visjoner (Bass, 1985). Transformasjonsledelse skiller seg fra transaksjonsledelse. Der transaksjonsledelse er en ledelsesform som i større grad utøves som en sosial transaksjon mellom leder og medarbeider. Lederen belønner gode prestasjoner og slår ned på eller «straffer» uønskede hendelser. Transaksjonsledelse kan ofte sammenlignes med «gulrot og pisk» prinsippet. Altså det motsatte av hva Bass (1985) mente om å motivere og intellektuelt stimulere sine ansatte. Bass (1985) trekker frem at transformasjonsledelse utøves best ved at lederen:

- Tar individuelle hensyn. Lederen må ta hensyn til den enkelte ansattes behov og være i stand til å imøtekomme behovene gjennom empati og oppfølging.
- Intellektuelt stimulerer sine medarbeidere til å utvikle sine egne tankemønstre, samt fremme kreativ tenkning og selvstendig tenkning.

- Inspirerer til motivasjon. Hvordan lederen inspirerer sine ansatte til å jobbe mot felles mål.
- Utviser eksemplets makt. Hvordan lederen fremstår som en rollemodell for moral, respekt og tillitt.

(Bass, 1985)

## **2.2 Beslutningsmodeller**

Gjennomføringen av en strategisk endring i organisasjoner vil være en leders ansvar. Det er topplederen og ledergruppen som er ansvarlig for beslutningen. De må vurdere og analysere behovet for endringen, for deretter å ta en beslutning om endringen skal gjennomføres eller ikke. Når beslutningen for gjennomføring av endringen er tatt, må det allokeres riktige ressurser for å gi nødvendig forutsetning for planlegging og gjennomføring av endringen (Karp, 2014). Hvordan ulike organisatoriske beslutninger blir tatt og hvordan beslutningsprosessen er eller bør gjennomføres, finnes det flere ulike modeller og teorier for.

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer en beslutning som *”et bevisst valg mellom to eller flere alternativer”* og en beslutningsprosess som *”alle handlinger og vurderinger som fører frem til en beslutning”* (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Litt forenklet kan en beslutning deles opp i fire ulike steg. Først må en identifisere og erkjenne at en har et problem som må eller bør gjøres noe med. Deretter samler en inn tilgjengelig informasjon om problemet og vurderer hva en kan gjøre med problemet. Det tredje steget er å ta stilling til informasjonen, evaluere de ulike handlingsalternativene, for deretter å velge et av dem. Det siste steget er å iverksette valgt handling (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det finnes flere ulike metoder og modeller for hvordan denne beslutningsprosessen gjennomføres og hvordan ulike faktorer påvirker gjennomføringen av en beslutning. I denne oppgaven har vi valgt å begrense oss til organisatoriske beslutningsmodeller, da problemstillingen er rettet inn mot endringer i organisasjoner.

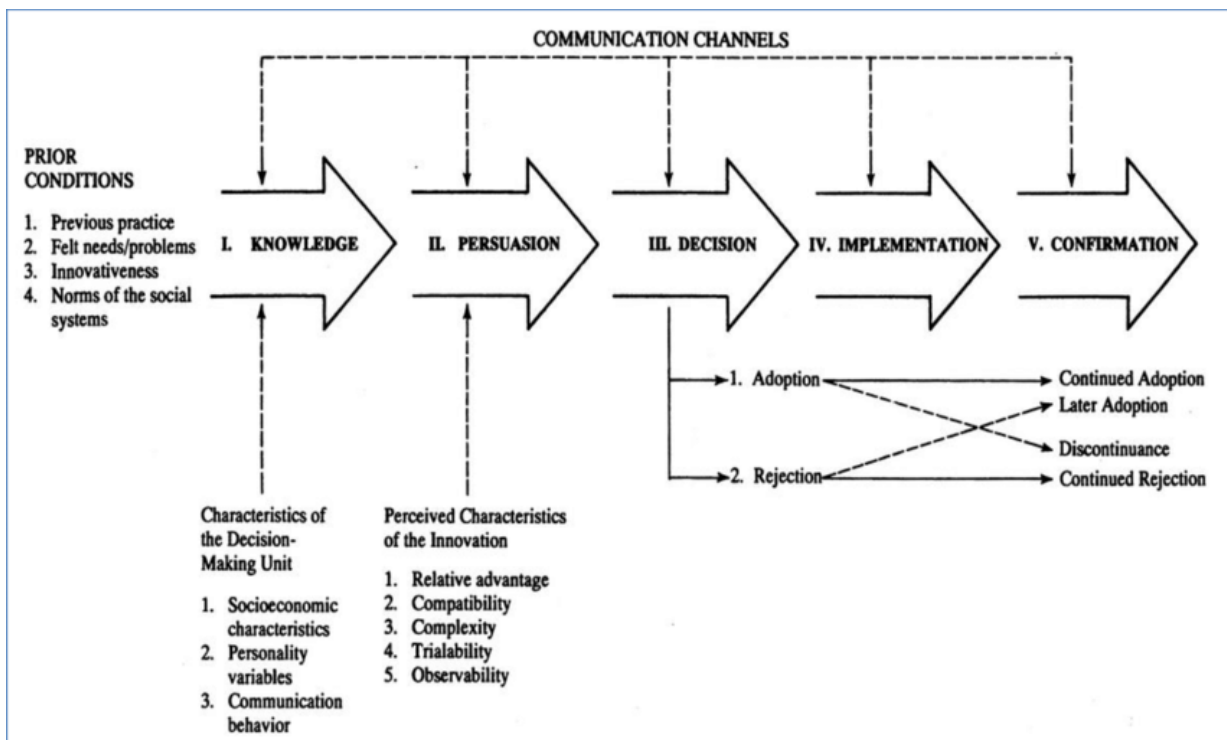
En vanlig måte å skille ulike beslutningsmodeller på, er om hovedhensikten med modellen er normativ eller deskriptiv. De normative modellene beskriver hvordan et rasjonelt menneske tar sine beslutninger. Den bygger på hvordan en beslutning bør tas i en perfekt verden. Denne beslutningsmodellen blir ofte omtalt som *“economic man”*. De deskriptive modellene beskriver til sammenligning beslutningsprosesser der mennesker har begrenset rasjonalitet. Den forklarer hvordan mennesker forholder seg til usikkerhet og hvordan irrasjonalitet påvirker vår evne til å ta gode beslutninger, ofte omtalt som *«administrative man»* (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Everett M. Rogers (2003) sin modell om hvordan beslutningstakere forholder seg til eller tar en beslutning om å ta i bruk innovasjoner er en trinnvis fremstilling av denne beslutningsprosessen. Han mener at dette er en prosess som skjer over tid, er lite påvirket av spontane handlinger og inneholder en serie med beslutninger. Rogers (2003) modell inneholder fem steg som skjer sekvensielt (Rogers, 2003).

*Knowledge* stadiet oppstår når en beslutningstaker blir eksponert for en ny innovasjon og vedkommende oppnår en forståelse på hvordan innovasjonen brukes. Sosioøkonomisk bakgrunn, personlighetskarakteristikk og kommunikasjonsvaner er forhold som kan påvirke dette stadiet.

*Persuasion* steget er når en beslutningstaker danner seg for eller imot holdning til innovasjonen. Når en beslutningstaker har formet seg en for eller imot holdning, skjer *decision* steget. Enten vil beslutningstakeren velge å adoptere innovasjonen eller avstå fra den. Videre vil beslutningstakeren *implementere* innovasjonen ved å ta den i bruk.

*Confirmation* skjer ved at beslutningstakeren søker bekreftelse på at den beslutningen som er tatt, eller at vedkommende reverserer en tidligere beslutning om å adoptere innovasjonen på bakgrunn av ny informasjon (Rogers, 2003).



Figur 2-1 Rogers (2003:163) *Innovation Decision Process*.



En annen deskriptiv beslutningsmodell ble publisert av Cohen, et. al. (1972) på tidlig 70-tallet, ofte omtalt som *"The garbage can model and Organizational Choice"*. Modellen bygger på at i situasjoner der det er uklare organisatoriske mål og strategier, samt der individuelle mål er fremtredende, vil beslutningsprosessen være preget av fire ulike variabler.

- En strøm av beslutningsmuligheter
- En strøm av problemer
- En strøm av løsninger
- En strøm av deltakere

Det er når deltakerne tømmer sine problemer og løsninger i "søppelbøtten" og disse kobles sammen med beslutningstaker at beslutninger fremprovoseres. I slike tilfeller vil ofte beslutninger være preget av hurtige beslutninger for løsninger på et problem, fremfor en mer analytisk og normativ tilnærming av et problem (Cohen, et. al., 1972).

### **2.3 Endringsprosesser**

Et sentralt tema innen endringsledelse er hvordan man gjennomfører og leder endringsprosesser. Det er de handlinger endringsagenter eller endringsledere utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av en endring (Jacobsen, 183:2012). En endringsprosess påvirker ulike nivå av organisasjonen og vil igjen kunne påvirke resultatet av endringen. Ingen endringsprosesser er like og derfor finnes det ingen konkret oppskrift på hvordan man skal få en endring til å lykkes. Det er flere teoretikere som har laget ulike modeller for endringsprosesser (Jacobsen, 2012). Vi vil nå se litt nærmere på Kurt Lewin (1997) og John P. Kotters (2014) modeller.

Den amerikanske psykologen Kurt Lewin (1997) er sett på som en av grunnleggerne innen organisasjonsutvikling som akademisk disiplin. Organisasjonsutvikling som fag tar for seg utvikling, forbedring og endring av organisasjoner. Målet er å bedre effektivitet, redusere usikkerhet og øke legitimitet. Organisatorisk endring oppstod allerede i 1950-årene og Lewin mente at endring var en reise og ikke en stegvis prosess (Karp, 2014).

Lewin (1997) mente at man i alle sosiale sammenhenger står overfor drivkrefter og motkrefter. Der drivkreftene er de som påskynder endring og motkreftene er forhold som ønsker å opprettholde stabilitet. For å få til en endring må drivkreftene være større enn motkreftene. Så enten må en endringsleder forsterke drivkreftene eller minske motkreftene. For å få dette til delte Lewin (1997) endringsprosessen inn i tre deler: Opptining, gjennomføring og nedfrysing (Lewin, 1997).

Kort sagt mente han at nåsituasjonen måtte opptines og klargjøres for endring før endringen kunne gjennomføres. I etterkant må man nedfryse eller stabilisere situasjonen, slik at endringen får satt seg og blir en del av daglig drift (Jacobsen, 2012).

Nedenfor følger en kort utgreiing av Lewins (1997) normative modell for de tre ulike stadiene (Lewin, 1997).

### **1. Opptining**

Den første fasen handler om å synliggjøre behovet for endring. Det bør skapes et godt klima for gjennomføring av endringen. Det er viktig med god kommunikasjon ut til organisasjonen på hvorfor endringen er riktig og viktig. Medarbeidere som utsettes for endringen må forstå hva konsekvensen er hvis man ikke endrer seg. Endringen må oppfattes som en forbedring av dagens situasjon. Endringslederen spiller en viktig rolle i det første stadiet. Endringslederen bør eksemplifisere og visualisere hva som ikke fungerer så godt i nåsituasjonen, og hva endringen vil ha å si for fremtidige muligheter (Jacobsen, 2012).

### **2. Gjennomføring**

Denne fasen handler om selve gjennomføringen av endringen. Det er i denne fasen menneskene må endre sin atferd. Endringene kan omfatte ny struktur, innføring av verktøy eller nye rutiner. For at endringen skal bli vellykket er det viktig å opprettholde endringstrykket, og holde motivasjon for endring oppe. Ledere og eventuelle endringsagenter må her gå foran som gode forbilder og vise vei for andre i organisasjonen. Leder må ta tak i hindringer som kan oppstå, gjøre tiltak for å redusere motstand og tilby nødvendige kompetansehevende tiltak (Jacobsen, 2012).

### **3. Nedfrysning**

Den siste fasen handler om å stabilisere organisasjonen etter endring. Ifølge Lewin er det viktig å etablere belønningssystemer eller sanksjoner, slik at endringen vedvarer og at medarbeidere ikke faller tilbake til gamle mønstre. På denne måten sikrer man en varig endring og den fremtiden organisasjonen ønsker seg (Jacobsen, 2012).



Figur 2-2 Lewins modell for endringer (Schein, 2010:299)

### 2.3.1 Kotters modell for endring

Harvard-professor John P. Kotter (1995), er en av de store innen endringsledelse. Han er mest kjent for sin beskrivelse av sin 8-stegsmodell for en vellykket endringsprosess. 8-stegsmodellen benyttes som et verktøy for å planlegge en endring. Teorien gir en stegvis forklaring på hvilke områder og aktiviteter man bør følge i en endringsprosess og i hvilken rekkefølge disse vil være hensiktsmessige å utføre. Modellen er delt inn i tre faser som kategoriserer endringsprosessen (Kotter, 1995). Disse fasene er av inspirasjon fra Lewins (1997) opptining, gjennomføring og nedfrysningsfaser (Lewin, 1997).

John P. Kotters (1995) teori om 8-stegsmodellen for endring er ofte anvendt innen endringsledelse. I artikkelen *Leading Change* (1995) mener Kotter at stegene for en vellykket endringsprosess er faser som følger kronologisk etter hverandre (Kotter, 1995). Kotter har i senere tid observert organisasjoner som implementerte hans 8-stegsmodell. Her fant han bevis for at verden forandret seg raskere enn den gjorde tidlig på 1990-tallet da han først utviklet 8-stegsmodellen. Han observerte også at endringstakten i verden økte, og at vår evne til å endre oss ikke øker i samme takt (Kotter, 2012). Kotter oppdaterte sitt rammeverk gjennom artikkelen *Accelerate!* (Kotter, 2012) og deretter boken *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World* (Kotter, 2014). I den oppdaterte versjonen av de åtte stegene viser han til at stegene bør kjøres på samme tid og hele tiden. Det er ikke en sekvensiell fase der man avslutter et steg før man går videre til neste. Driverne skal være aktive og pågå gjennom hele endringsprosessen. Man bør utnytte enhver mulighet og identifisere initiativ som kan bidra til rask effekt. Hovedmålet i Kotters (2014) oppdaterte modell er at den fokuserer på den store muligheten. Det er denne muligheten som skaper motivasjon og klima for endring utover hele prosessen (Kotter, 2014).

Et annet moment er at Kotter (2014) mener at endringsagenter heller bør være en hær med frivillige som er med og driver endringen fremover fra ulike nivå i organisasjonen. En tredje forskjell er at den første modellen er basert på et rigid hierarki, mens de nye driverne for endring trenger fleksibilitet og muligheter for strategiske nettverksgrupper. Disse nettverksgruppene jobber tett sammen med eksisterende hierarki for å komplementere til endringsprosessen (Kotter, 2014).



Figur 2-3 Kotters (2014) 8 drivere for endring «Accelerate!» (oversatt)

### **2.3.2 Kotters 8 drivere for å få et strateginettverk til å fungere**

#### **1. Skape forståelse og klima for at endring er nødvendig.**

Den første driveren handler om å etablere endringsvilje for å oppnå en spesifikk mulighet som må utnyttes. Klima for endringen må starte hos ledelsen på toppen av hierarkiet. Lederne må skape en følelse av nødvendighet gjennom å beskrive en mulighet for organisasjonen som kan appellere til individuelle hoder og hjerter. Forankringen av endringen er avgjørende for at videre samarbeid skal fungere. Beskrivelsen av denne muligheten skal rekruttere flere frivillige som ønsker å bidra til endring (Kotter, 2014).

#### **2. Etablere riktig team til å drive endringsprosessen**

Denne gruppen er satt sammen av frivillige som ønsker å bidra til endring. Sammensetningen bør være aktører fra ulike nivå i hele organisasjonen. Koalisjonen bør bestå av noen ledere og ulik kompetansesammensetning. De bør ha støtte og makt i organisasjonen slik at de sammen former en sterk endringskoalisjon. Deres tillit og troverdighet internt i organisasjonen er viktig for å kunne få med seg resten av organisasjonen på endringen. Kotter (2014) presiserer at disse bør være frivillige endringsagenter som oppsøker å skape endring (Kotter, 2014).

#### **3. Skape en visjon for endring**

Den tredje driveren handler om å formulere en sterk visjon om hva man ønsker å oppnå i fremtiden. Visjonen skal vise vei og motivere ansatte for å gjennomføre endringen. Visjonen skal skape sterke drivkrefter og samle ansatte for å oppnå et større mål. Det må formuleres en klar strategi på hvordan organisasjonen skal nå visjonen med å innføre endringen (Kotter, 2014).

#### **4. Formidle visjonen på en troverdig måte**

Visjonen må formidles til organisasjonen på en slik måte at den blir forstått og adoptert av hver enkelt ansatt. De ansatte må føle seg forpliktet til å være med på endringen slik at de kan oppnå visjonen sammen. Visjonen bør formidles i enhver anledning og konstant gjennom hele endringsprosessen. Den bør repeteres i ulike fora og kanaler slik at det blir en del av de ansattes forståelse av hvor man skal og hva man ønsker å oppnå (Kotter, 2014).

## **5. Fjerne motstand**

En stor organisatorisk endring trenger involvering av et stort antall ansatte. Selv om de ansatte har forstått visjonen og hvordan de kan bidra, så kan de ha andre utfordringer som hemme dem i å handle i kraft av visjonen. Dette kan være hindringer som handler om strukturer, ferdigheter, systemer eller rutiner. Derfor må det sørges for en bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, noe som kan gjøres gjennom opplæring og trening (Kotter, 2014).

## **6. Skape tidlige gevinster**

Det er viktig at de ansatte får en forsmak av suksess og ser at endringen kan gi gevinster. Det bør derfor planlegges for å synliggjøre resultater så tidlig som mulig i endringsprosessen slik at de ansatte kan bli motivert av dette. Kotter (2014) mener det må identifiseres "små" seire og samtidig belønne de som har bidratt til å få til dette. Det må bygges videre på de gevinster man allerede har fått for å vise vei til hvilke gevinster man ønsker å oppnå fremover. Dette skal også sørge for å holde endringspresset oppe gjennom hele prosessen (Kotter, 2014).

## **7. Ikke gi opp**

Forbedringene må befestes slik at de utløser enda flere forandringer. Her må ikke seieren bli tatt på forhånd, men det må fokuseres på hva som gjenstår. Det må foretas nye tilpasninger for å bringe endringen videre. Dette kan være organisatoriske endringer eller prosesser som må endres for å passe inn i visjonen for endringen (Kotter, 2014).

## **8. Få varig endring**

Forankre nye normer, holdninger og verdier i en ny organisasjonskultur. Endringen vil først være implementert når den blir en del av organisasjonskulturen. Det er viktig å fremheve at endringen har bidratt til økt effektivitet eller at man som organisasjon har nådd målene med endringen. Det er viktig å koble oppnådde gevinster med den faktiske endringen, slik at ansatte ikke gjør en kobling på egenhånd (Kotter, 2014).

### **2.3.3 Kritikk til Kotter**

Kotters filosofi bygger på konseptet om at folk ikke endrer seg basert på statistikk og analyser, men fordi de opplever og føler at en endring er positiv. Endringsledere må evne å synliggjøre behovet for endring, hva man kan oppnå så konkret som mulig, og på en engasjerende måte. Gode eksempler som folk kan relatere seg til er overbevisende og gjør at folk vil endre seg (Kotter og Cohen, 2002).

Vi har tidligere beskrevet Kotters (2014) normative 8-drivermodell for endring. Ifølge Kotter vil man lage hinder for seg selv og endringen om man ikke følger disse stegene i en endringsprosess. Dette vil igjen føre til usikkerhet, frustrasjon og motstand blant de ansatte, og målet med endringen blir dermed vanskelig å nå.

Kotter (2014) har studert endring i organisasjoner i en årrekke. Han fokuserer i sine teorier ofte på hvordan du ikke skaper motstand mot endringen, når du som leder har bestemt at noe skal skje. Hans grunntanke går i stor grad ut på hvordan ledelsen kan selge inn endringen de har bestemt seg for å gjennomføre. Han fokuserer lite på det å bruke motstand mot endring til noe konstruktivt i sin 8-drivermodell. Herunder det å få til en god diskusjon som muligens gjør løsningen på opprinnelig problem bedre, finne en helt annen løsning eller mindre justeringer av foreslått løsning.

Kotter (2014) mener de som motsetter seg endring ikke må slippes dem inn på endringsprosessen, de vil gjøre for mye skade. De vil motarbeide endringen til det uendelige. Kotter (2014) mener at man bare må kvitte seg med disse personene. Det er den eneste løsningen.

Det er viktig å poengtere at Kotter (2012) også har skrevet bøker om nettopp det å bruke motstand mot endring til noe konstruktivt, men det er ikke tatt høyde for dette i 8-drivermodellen.

Mange av Kotters (2014) drivere til hvordan man skal gjennomføre en endring kan kategoriseres som hvordan man evner å manipulere en prosess. Viktigheten av kommunikasjon og således "selektiv" bruk av informasjon fremheves. Betydningen av og rollen til ledelsen blir også fremhevet, samt deres muligheter til å skape allianser og kontrollere informasjon og hva som skjer i endringsprosessen. Dette understøtter noe av antakelsen om at ikke alle endringsprosjekter følger demokratiske idealer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Peter Edward Sidorko (2008) forsket på Kotters 8-drivermodell og om den passet inn i enhver endring. Organisatoriske endringer kan variere i omfang både på hva som skal endres og hvor mange mennesker som blir involvert. Sidorko kritiserte Kotters modell for å være en

oppskrift som ikke nødvendigvis ville passe alle, men at ledere som velger å bruke modellen må tilpasse den til sin kultur og organisasjon, i tillegg til omfang av endringen (Sidorko, 2008).

Sidorko kritiserer også Kotter for ikke å ta inn over seg det menneskelige aspektet ved endring. Han mener det ikke er tatt høyde for at mennesker reagerer på ulike måter og av ulike årsaker på endringer. Kotter mangler også, ifølge Sidorko (2008), evaluering og måling av endringen. Positive effekter av endringen skal ifølge Kotter synliggjøres, men en helhetlig vurdering av om endringen var en suksess, er ikke en del av 8-stegsmodellen (Sidorko, 2008).

Pfeifer et. al. (2005) studie av endringsprosesser konkluderer at det ikke finnes en strategi som forblir evig gyldig. Ingen endringsprosess er ferdig i det den har blitt implementert. Han presenterer en endringsprosess som et kontrollsløyfesystem istedenfor en sekvensiell prosedyre som Kotters modell. Etter implementering, begynner det hele på nytt (Tilo Pfeifer, Robert Schmitt, Thorsten Voigt, 2005). Det siste har Kotter tatt hensyn til i 8 drivermodellen (Kotter, 2014).

## **2.4 Stakeholder teori**

I motsetning til en aksjonær er en “stakeholder” eller en interessent hvem som helst som har interesser i en bedrifts resultater eller prosesser. Forløperen til stakeholderteori konsentrerte bedriftens oppgaver og mål til det å maksimere utbytte til aksjeeierne.

Ifølge stakeholderteori har virksomheten et ansvar for at folk har en jobb å gå til som de trives i, de må minimere inngripen på miljøet rundt seg og har et ansvar for samfunnet de opererer i som helhet, for å nevne noe.

Fra en “stakeholders” perspektiv kan en bedrift bli ansett som forhold mellom grupper som alle har en investering i bedriftens aktiviteter. Kunder, leverandører, ansatte, banker, investorer, samfunnet osv. De samarbeider alle for å skape verdier (Parmar et. al. 2010). For å forstå hvordan organisasjoner fungerer, må du forstå hvordan forholdene organisasjonen har til sine interessenter og hvordan disse endrer seg over tid. Det er lederens jobb å forme og skape disse forholdene for å maksimere verdien for alle interessenter og hvordan verdiene blir fordelt (Freeman, 1984).

Freeman (1984) definerer en interessent som en gruppe eller et individ som kan påvirke eller bli påvirket av en organisasjons handlinger og mål (Freeman, 1984). Det var senere også definert som den gruppe mennesker organisasjonen er avhengig av støtte fra for å overleve (Freeman, 1984).



Måter interessenter kan ha innvirkning på organisasjoner ifølge Freeman:

- P1: Grupper som kan identifiseres som interessenter.
- P2: Gruppene har interesser i bedriften.
- P3: Interessene er nedfelt i lovverket.
- P4: Anerkjente grupper med rettigheter.
- P5: Rettighetshavere har legitime krav og forpliktelser.
- C: Virksomheten har plikter overfor interessenten.

#### ***2.4.1 Primær og sekundær interessent***

Vi kan skille mellom primære og sekundære interssenter. Ifølge Gibson (2000) er en primærinteressent noen med et formelt, offisielt eller kontraktsbundet forhold til bedriften (Gibson, 2000). En sekundærinteressent er alle de som ikke passer inn i definisjonen for primærinteressent.

Det er flere måter å nytte seg av denne teorien og vi velger å fokusere på den instrumentale delen av teorien. Vi ønsker å avdekke hvordan ledelsen forholder seg til interessenter, for å maksimere verdien for bedriften.

#### ***2.4.2 Instrumental stakeholderteori***

Donaldson og Preston (1995) identifiserer tre aspekter av stakeholderteori. Deskriptiv, som beskriver hvordan en bedrift forholder seg til sine interessenter. Normativ, som forteller hvordan bedrifter bør forholde seg til ulike interessenter. Instrumental som forklarer hvordan en bedrift i praksis kan bygge forhold til ulike interessenter for å oppnå bedriftens mål. Et mål kan eksempelvis være økt omsetning (Donaldson og Preston, 1995).

Donaldson og Preston (1995) mener instrumental stakeholderteori brukes til å identifisere koblingen eller mangel på kobling mellom interessentforvaltning og tradisjonell måloppnåelse for bedriften. Altså hvordan en virksomhet i praksis forholder seg til og praktiserer stakeholderteori og oppnåelse av ulike finansielle mål (Donaldson og Preston, 1995).

#### ***2.5 Motstand mot endring***

Ved innføring av en endringsprosess vil det oppstå motstand mot endring. Her har Kotter og Schlesinger (2008) funnet fire hovedgrunner til motstand mot endring i organisasjoner. Den første er at mennesker forventer at de kommer til å tape noe av verdi ved

en endring. Det kan føre til usikkerhet da ikke alle konsekvensene nødvendigvis er klare. En av de viktigste grunnene til at mennesker motsetter seg endring, er redselen for tap av makt og innflytelse. En annen grunn er at det kan være manglende tillit til dem som står bak endringene. Det kan også oppstå usikkerhet rundt konsekvensene endringen vil medbringe. Den tredje grunnen til motstand er at det finnes ulike syn på behovet for endring. Mennesker ser ofte flere ulemper enn fordeler ved å endre noe. Den fjerde og siste grunnen til at motstand mot endring oppstår, er at de ansatte er usikre på om de klarer å tilegne seg den nye kompetansen og ferdighetene som forventes av dem (Kotter og Schlesinger, 2008).

Motstand mot endring kan både fremme og hemme endringsprosesser. Det er viktig å være klar over hvorfor motstanden oppstår og hvordan man skal håndtere den. Ved å planlegge endringsprosessen nøye og følge stegvise faser, vil man kunne identifisere i hvilke deler motstand oppstår. Da kan det iverksettes ulike taktiske tiltak for å redusere motstand. Herunder er opplæring, støtte, forhandlinger, manipulasjon og maktbruk tiltak som kan benyttes for å redusere motstanden (Karp, 2014). Vi ønsker å kartlegge om det har oppstått motstand i prosessen ved implementering av Workplace. Dette er en ny måte å kommunisere på internt og det vil derfor være interessant å se hvordan ulike ledere håndterer motstand og hvordan de planlegger hele endringsprosessen.

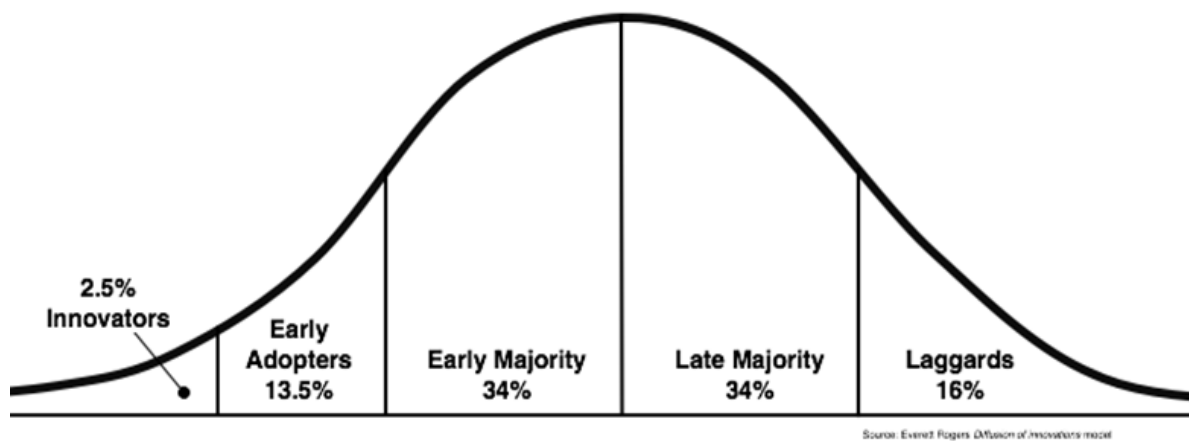
## ***2.6 Diffusion of innovation***

Teorien om diffusjonsprosessen er Everett M. Rogers (2003) teori om spredningen av nye ideer hos forbrukere. Teorien kan benyttes for å beskrive hvordan atferd adopteres eller forklare forbrukeratferd. Denne teorien er viktig for å se hvordan Workplace blir adoptert av ansatte i virksomheten. Workplace vil bli adoptert av ulike ansatte til ulik tid. Rogers (2003) klassifiserer grupper av forbrukere ut ifra hvor raskt de adopterer nye ideer. Spredningsgraden av disse gruppene kan indikere et gitt sosialt systems holdninger til endring. Denne klassifiseringen av medlemmene er basert på tiden medlemmene har brukt på å adoptere innovasjonen. De ulike adopsjonskategoriene er innovatører, tidlige brukere, tidlig majoritet, sen majoritet og etterløpere (Rogers, 2003).

Innovatører er eventyrlystne og risikovillige. De igangsetter endringer og er ikke redde for å feile. Tidlige brukere er selvgående og liker endringer. Disse er ofte ledere. De ønsker å være først ute med å prøve nye ting og har stor innflytelse på majoriteten. Innovatører og tidlige brukere er karakteriserte som visjonærer og entusiaster som raskt tar i bruk den nye innovasjonen. Tidlig majoritet er pragmatiske og trenger en bekreftelse på at innovasjonen fungerer og vurderer den for og imot. Tidlig majoritet appellerer til massen av brukere

gjennom sine nettverk. Sen majoritet er skeptiske og avventende. De tar ikke i bruk en innovasjon av eget valg, men fordi det er nødvendig. De følger sine ledere og går etter strømmen. Etternølerne er tradisjonelle og risikoaverse. De adopterer innovasjonen først når de må og føler seg veldig ukomfortable med endringer. Etternølerne er de som holder igjen og er sjeldent ledere.

Workplace er en ny måte å kommunisere på. Implementering av Workplace kan derfor anses som en innovasjon som vil gå igjennom diffusjonsprosessen med ulike brukere som adopterer verktøyet i ulike faser.



Figur 2-4 Everett M. Rogers (2003:281) Adopter Categorization on the Basis of Innovativeness

## 2.6 Kultur

Grattons (2011) teori fokuserer på viktigheten av kultur, for at innføring av et verktøy som Workplace skal fungere. Gratton (2011) sier at for å øke effektiviteten med denne typen teknologiske nyvinninger, er det et økt søkelys på kultur og ikke kun på teknologien i seg selv som er viktig (Gratton, 2011). Når organisasjoner skal endres er det mening, atferd og verdier som er gjenstand for endring (Karp, 2014). Her endres atferd og man får en ny måte å kommunisere på. Individuer har ofte behov for mer tid for å kunne tilpasse seg den nye situasjonen enn det planlegges for. Her er det også viktig at medarbeidere forstår hvorfor man gjennomfører endring, og ikke føler seg presset til å ta i bruk for eksempel et nytt verktøy som Workplace, før man føler seg klar (Karp, 2014).

## 2.7 Samhandlingskompetanse

Økt globalisering og raskere digital utvikling gjør det viktigere for virksomheter å være kreative, innovative og omstille seg raskt (Gratton, 2011). Dermed blir samhandlingskompetanse viktigere. For å utnytte de kreative kreftene i bedriften på best

mulig måte, må samhandlingen fungere. Samhandlingskompetanse kan forstås med mekanismene kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013). Virksomheter bør effektivisere og optimalisere internkommunikasjon, både for å bedre samhandlingen og imøtekomme utfordringer i dagens samfunn og unngå å bli forbigått av konkurrenter (Gratton, 2011).

## ***2.8 Oppsummering teori***

I denne oppgaven vil vi i hovedsak benytte Kotters (2014) modell som rammeverk for analyse av data (Kotter, 2014). For å nyansere bildet og belyse andre aspekter av endringsprosesser, har vi også valgt å dra inn Rogers (2003) modell for "Innovation decision process", Rogers (2003) modell "diffusion of innovation", Cohen et. al. (1972) "garbage can modell" og Stakeholderteori (Parmar et. al. 2010).

### 3 Metode og design

I dette kapitlet skisseres forskningsmetode for studien. Vi vil bruke en casestudie i kombinasjon med en grounded theory inspirert tilnærming. Vi mener det er hensiktsmessig med casestudie fordi det ikke vil være mulig å se på alle endringsprosesser, men heller gå i dybden på en case. Innføring av Workplace hos Mestergruppen er casen i denne oppgaven.

Først definerer vi vårt vitenskapelige ståsted, før vi går videre med beskrivelse av metode og design. Vi definerer hvorfor casestudie er egnet for denne studien og hvorfor vi har valgt å la oss inspirere av grounded theory.

Videre beskrives vår tilnærming til analysen. Der kommer vi inn på hvordan vi har samlet data, hvilke intervjuer vi har gjennomført og med hvem. Vi ser også på hvilke sekundærdata det vil være relevant å ta med i oppgaven.

Til slutt er det tatt med svakheter med oppgaven, feilkilder, validitet og pålitelighet av forskningen basert på hvordan vi velger og har valgt design, respondenter og datasamling. Når dette er etablert, gir vi en oversikt over prosedyren for analyse. Tabellen under gir en oversikt over metodekapitlet.

Metode	Design	Vurdering
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vitenskapelig ståsted</li><li>• Kvalitativ</li><li>• Induktiv</li><li>• Utforskende</li><li>• Intensiv</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Case study</li><li>• Grounded theory</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Svakheter med oppgaven</li><li>• Feilkilder</li><li>• Reliabilitet</li><li>• Validitet</li><li>• Etikk</li></ul>

Figur 3-1 Oversikt Metode

### **3.1 Vårt vitenskapelige ståsted**

Den filosofiske posisjoneringen er viktig for å være tydelig på hvordan vi som forskere ser verden mens vi utfører forskningen. Med kjennskap til vår filosofiske posisjonering kan man lettere forstå hvordan vi drar konklusjoner basert på våre funn.

Det finnes ulike virkelighetsoppfatninger som vi først må kategorisere. Ontologiske teorier er grunnleggende antakelser om hvordan verden ser ut. Ontologisk teori mener at virkeligheten er en konkret sannhet. På den andre siden er epistemologiske teorier ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskap om verden. Her kan det skilles mellom hvordan man går frem for å sikre seg kunnskap. Da skiller vi på objektivitet og subjektivitet. Ingen av oss oppfatter verden forutsetningsløst og vi vil ta med oss våre erfaringer og bakgrunn når vi tilegner oss kunnskap (Hollis i Johannessen et. al., 2011). Hermeneutisk tilnærming ser på verden som en sosial konstruksjon hvor man ser på verden gjennom en subjektiv virkelighetsoppfatning.

Vårt faglige utgangspunkt er både med ingeniør- og økonomifaglig bakgrunn. Vår forskning vil springe ut fra vår felles utdanning og arbeidserfaring innen ledelse. Dette vil kunne være med på å farge noe av fremgangsmåten vår for å finne svar på problemstillingen.

Ledelse er et fagområde som har mange ulike perspektiver og det er få absolutte sannheter eller lover. Ledelse som fenomen er sosialt konstruert. Når vi skal forske på ledelse og endringsprosesser vil vi gjøre dette med en subjektiv tilnærming.

### **3.2 Kvalitativ forskningsmetode**

Det finnes to forskjellige måter å utføre forskning på: kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder benytter data hentet fra større mengder hvor funn kan uttrykkes numerisk, og hvor det er tillatt for matematisk manipulasjon som muliggjør det for forskeren å anslå fremtidige hendelser eller mengder (Thagaard, 2003). I vår forskning har vi brukt kvalitative metoder. Dette er definert som: *“research that seeks to provide understanding of human experience, perceptions, motivations, intentions and behaviors based on description and observation and utilizing a naturalistic interpretative approach to a subject and its contextual setting”* (Silverman, 2004:17).

For å svare på vårt forskningsspørsmål må vi identifisere de menneskelige erfaringene fra ledere og ansatte som har vært en del av endringsprosessen. Hvordan ledere planla implementeringen, hva de erfarte og hvordan endringsprosessen ble gjennomført. En viktig egenskap ved kvalitativ forskning er evnen å identifisere immaterielle faktorer (Mack et. al.,

2005). Eksempler på immaterielle faktorer er menneskelige oppfatninger og verdier. Disse dataene kan ikke presenteres gjennom tall, men må tolkes i ord. Når man snakker om å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner er det menneskelige engasjement og erfaringen en viktig del av prosessen. Det er derfor vi argumenterer for at kvalitativ forskning er den beste tilnærmingen for å finne svar på problemstillingen.

### **3.3 Metodisk tilnærming**

Det er to ulike metodiske tilnærminger for datainnsamling i en forskningsoppgave. Deduktiv og induktiv. Med deduktiv tilnærming er målet ofte å bekrefte eller avkrefte en hypotese. Med en slik tilnærming har man på forhånd gjort noen antagelser om hvordan verden ser ut. Flere forskere argumenterer for at en slik tilnærming kan bli snever, og at man kan gå glipp av funn ved allerede å ha antatt hva man finner. Kritikere kan også hevde at denne type tilnærming gir en subjektiv forskningsprosess. En kan anta at forskeren må vite mye på forhånd om tema for å kunne gjennomføre en deduktiv prosess (Johannessen et. al., 2011).

Induktiv metode vil si at en går fra en påstand om en enkelt ting til å trekke en generell konklusjon. Hvis noe viser seg å stemme i enkelte tilfeller, vil det også stemme i alle lignende tilfeller. Med en induktiv tilnærming til datainnsamling menes det å ha et åpent sinn til hva man kan finne, og ikke være forutinntatt om funn. Forskeren samler inn data som så kategoriseres og analyseres (Johannessen et. al., 2011).

Denne oppgaven har ikke definert hypotese til testing, men har en åpen tilnærming til hva forskningen fører frem til. Vi har derfor en induktiv tilnærming til datainnsamlingen.

### **3.4 Utforskende design**

Designet er vår guide som viser vei fra problemstilling til konklusjon. De empiriske funnene vil være det som driver vår forskning. Utgangspunktet er å få frem ny kunnskap om hvordan endringsprosesser fungerer under økt endringstakt. Vi har utarbeidet en problemstilling som er utforskende.

Forskningsdesignet vil søke å knytte empiriske funn opp mot problemstillingen, for å finne svarene vi søker. Forskingen vår vil kvalifiseres til kvalitativ og eksplorativ/utforskende.

Utforskende design kan kategoriseres i to ulike tilnærminger. Ekstensivt eller intensivt. Ekstensivt betyr at man ser på mange ulike tilfeller av fenomenet for å kunne

generalisere funnene. Med intensivt menes at man ser på noen få tilfeller, men går mer i dybden. Vi ønsker å gå i dybden på en endringsprosess i ett konsern. Designet er derfor intensivt. Når problemstillingen er utforskende er det vanlig å gå for intensivt design, for å kunne gå mer i dybden.

Denne typen forskning gjøres ofte når et problem er vanskelig klart å definere. Vår forskning vil fokusere på å avdekke hvordan en endringsprosess gjennomføres i en bestemt virksomhet, og hva som må til for at prosessen skal lykkes. Vi mener derfor designet bør være utforskende. Gjennom utforskende forskning har vi evnen til å fange ethvert aspekt, tema eller mønster relatert til vår analyseenhet (Marshall & Rossman, 2006).

### ***3.5 Case study***

I casestudie er det en aktuell analyseenhet som skal undersøkes, og man innhenter empiriske data fra forskjellige kilder for å utforske analyseenheten (Fitzgerald og Dopson, i Buchanan og Bryman, 2009). I vårt tilfelle er endringsprosessen i Mestergruppen analyseenheten og vi har brukt elementer fra casestudietilnærmingen og latt oss inspirere av grounded theory, som utledes i neste kapittel.

Når en gjennomfører en casestudie, er det visse regler som definerer hvordan vi som forskere bør handle. Vi kan ikke prøve å bli en del av faget vi studerer. Med det mener vi at vi er nødt til å holde oss nøytrale. Et annet kjennetegn ved en casestudie er at vi må planlegge tilnærming til datainnsamling. Vår strategi er å undersøke hvordan og hvorfor et bestemt fenomen har funnet sted.

En av grunnene til at vi har valgt casestudie er for å avgrense oppgaven. Det er ikke mulig å undersøke alle endringsprosesser i alle organisasjoner. En slik oppgave vil vi ikke kunne se enden på. En annen årsak er at oppgaven er av utforskende karakter og vi går inn i det med et åpent sinn. Selv om vi benyttet teori som rammeverk, vil vi også inkludere funn som ikke passer i det rammeverket. Casestudiedesign er dynamisk, og kan dermed håndtere dynamikk og gir fleksibilitet ettersom vi går frem med datainnhenting og analyse (Fitzgerald og Dopson i Buchanan og Bryman, 2009).

Yin (2009) beskriver omfanget av en casestudie som: "A Case study is an empirical inquiry that:

- Investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when
- The boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. (Yin, 2009)



Denne casestudien er hva Yin (2002) kaller en «embedded single-case- type 2». Vi utforsker casen i ulike kontekster. Det betyr at vi kun ser på endringsprosessen i Mestergruppen som case, men at vi studerer det i ulike deler og nivåer i konsernet.

Yin (2002) sier også at *“Alle casestudier bør ha klare design produserte før noen data samles inn, og disse designene bør dekke: de viktigste spørsmål eller analyseenhet, koblinger mellom data og fortolkning av data.”* (Yin, 2002: 76).

Vi argumenterer for at vår forskningsdesign og analyseenhet er spesifikk nok til å utføre en casestudie, men vår studie er empirisk drevet i den forstand av resultatet av vår forskning ikke er antatt. Vi fokuserer kun på en endringsprosess i ett konsern. Vi søker etter funn som kan bidra til å foreslå endringer av gjeldende teorier, men for å avgrense har vi valgt å gjøre det som en casestudie.

	Single-case design	Multiple-case designs
<b>Holistic (Single unit of analysis)</b>	<b>Type 1</b>	<b>Type 3</b>
<b>Embedded (Multiple units of analysis)</b>	<b>Type 2</b>	<b>Type 4</b>

Figur 3-2 Basic Types of Designs for Case Studies (Yin, 1999:39)

### 3.5 Grounded theory

Et av hovedtrekkene til grounded theory er at metoden er noe kritisk til at forskeren kun skal ta utgangspunkt i teori og tidligere forskning før den utvikler problemstillinger og hypoteser (Johannessen et. al., 2011). Glaser og Strauss (i Johannessen et. al., 2011) mener da at teorien blir for styrende for hva forskeren ser etter, og en kan risikere at datamaterialet blir for mye formet av dette. Derfor baserer grounded theory seg på at prosessen ved datainnsamling og analyse skal være parallell. En skal forske med et noe mer åpent sinn og bruke det en finner underveis i datainnsamlingsprosessen videre til å justere forskningsarbeidet. Problemstilling bør ikke være for konkret og lukket, da dette vil kunne hindre forskeren til å tenke kreativt. I grounded theory skal en selvfølgelig støtte seg på teori

og forskning innenfor det området en undersøker, men dette skal nyttes på lik linje med andre typer data (Johannessen et. al., 2011).

Selv om vi har valgt å gjennomføre en casestudie, lar vi oss inspirere av elementer innenfor grounded theory. Vi har valgt å se på endringsprosessen ved bruk av Kotters (2014) rammeverk som referanse (Kotter, 2014). Vi har likevel hatt et åpent sinn for funn som ikke passer inn i dette rammeverket. For disse funnene var det hensiktsmessig å la seg inspirere av grounded theory som metode. Problemstillingen som vi har valgt er ikke for lukket, og den gir åpning for å kunne justere oppgaven underveis i forskningsprosessen. Samtidig er metoden hensiktsmessig å benytte seg av i en oppgave med et utforskende design og kvalitative intervjuer. Dette fordi dybdeintervjuene som vi gjennomførte ga oss funn som krevde at vi justerte oppgaven underveis.

Johannessen et. al. (2011) deler opp grounded theory i fem faser. Vi ønsker å beskrive fasene og hvordan vi har gjennomført disse i vår oppgave.

Fase 1 er undersøkelsesdesign og består av å avgrense fenomenområdet, definere problemstillingen og velge første respondent (Johannessen et. al., 2011). Vi begynte med å avgrense fenomenområdet til endringsledelse, og herunder avgrenset oss til en casestudie med innføring av Workplace i Mestergruppen som endringsprosess. Videre fokuserte vi på ledere og mellomledere med ansvar for endringsprosessen. Vi strukturerte en del av intervjuene til Kotters (2014) rammeverk, men vi var også åpne for funn som ikke passet i dette rammeverket.

Fase 2-4 i grounded theory er datainnsamling, organisering og analyse av data. Ifølge Strauss og Corbin skal disse prosessene foregå parallelt (Johannessen et. al., 2011). Som beskrevet tidligere ønsket vi å benytte dybdeintervjuer for å samle inn data. Vi startet med 2-3 respondenter, for deretter å transkribere intervjuene. Videre har vi organisert det transkriberte datamaterialet ved å bruke koding. Under kodingsprosessen i grounded theory trekker Strauss og Corbin frem tre steg. Åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding (Johannessen et. al., 2011).

Vi startet med en åpen koding der vi brøt ned de første intervjuene og kategoriserte de ulike fenomenene som fremkom i datamaterialet. Her prøvde vi å gjenkjenne “nøkkelfunksjoner” som fortalte oss noe om gangen i endringsprosessen og hvordan lederen har påvirket den. Vi benyttet NVivo som et digitalt hjelpemiddel for å hjelpe oss med kategoriseringen og analysen. Hensikten med den åpne kodingen er å definere egenskapene og verdiene til det fenomenområdet som skal studeres. Som i dette tilfelle vil være endringsledelse og endringsprosesser. I denne fasen endte vi opp med et stort antall koder.

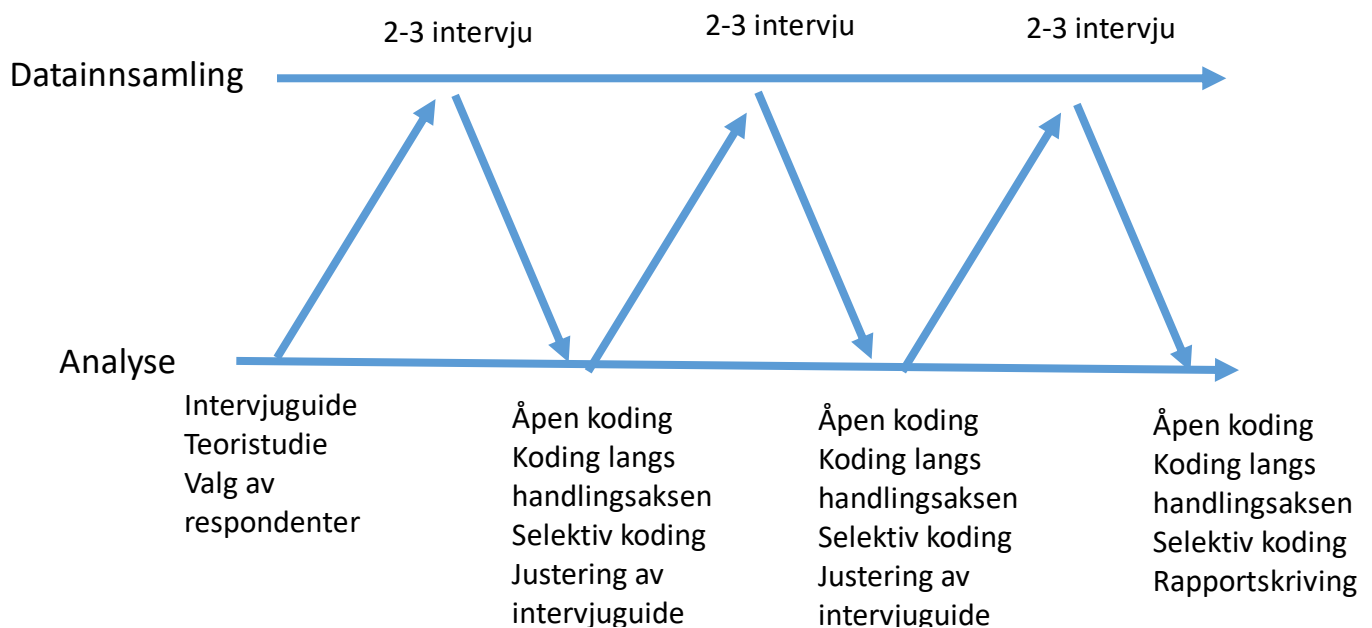
Etter den åpne kodingen identifiserte vi forbindelser eller sammenhenger mellom de ulike kategoriene vi fant under den åpne kodingen. Dette er koding langs handlingsaksen. Vi fant hypoteser om sammenhenger mellom de ulike kategoriene, sjekket om det eksisterte data som støtter opp om disse hypotesene og deretter utarbeidet vi underkategorier.

Under den selektive kodingen forsøkte vi å se etter teoretiske sammenhenger mellom kategoriene og den teorien vi hadde valgt. Her utformet vi kjernekatogrier på bakgrunn av den åpne kodingen og koding langs handlingsaksen. Når det dukket opp interessante funn i denne analysefasen justerte vi intervjuguiden til de neste intervjuene.

Vi brukte koding som et verktøy når vi analyserte dataene fra intervjuene, men vi var forsiktige for ikke å bli låst i forhåndsbestemte koder, og ignorere uttalelser som ikke falt under disse, eller Kotters (2014) rammeverk (Kotter, 2014). Vi vet at ny informasjon kan fås gjennom analyseprosessen, og vil imøtekomme og inkludere nye funn.

Koding av data må oppfylle to aspekter. De må ha et internt aspekt, med dette mener vi det må være meningsfylt for det vi søker svar på. De må også ha en ekstern faktor, og med det mener vi at kodene må være meningsfulle for hverandre (Sauders, Lewis og Thornhill, 2007).

Figuren under viser skjematisk hvordan vi har benyttet grounded theory i vår oppgave.



Figur 3-3 Grounded Theory i vår oppgave

### 3.6 Datainnsamling

Her vil vi skissere vår tilnærming til innsamling av data. Vi vil beskrive hvordan vi utførte intervjuer, og identifiserte vår tilnærming til datainnsamling.

### **3.6.1 Intervju som metode**

Intervju egner seg spesielt godt når man ønsker å gå i dybden på et fenomen i et mindre utvalg. Vi har valgt dybdeintervju som metode for å kunne få svar av høy kvalitet. Kritikken til en slik metode er evnen til å kunne generalisere funn i ettertid (Johannessen et al., 2011).

Viktige faktorer ved innsamling av casestudie data:

- Ikke bare stille gode spørsmål, men kunne tolke svarene.
- Vær en god "lytter" og ikke fanget av egne ideologier og forutsetninger.
- Vi må være upartisk og ikke forutinntatt.

(Wenning, 2002)

Dette er viktige poeng som vi var oppmerksom på når vi utførte casestudie-intervjuer. Vi har prøvd vårt beste for å oppfylle disse kravene under utførelsen av intervjuene. Vi tror det sikrer mer korrekt informasjon og mer innsikt i endringsprosessen.

For å finne svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål har vi identifisert intervjuobjekter innad i konsernet. De ulike respondentene er beskrevet i neste kapittel.

Det kan være utfordrende å bestemme antall respondenter. Noen forskere hevder man bør gjennomføre intervjuer til det ikke er mer informasjon å hente (Johannessen et al., 2011). I vårt tilfelle var det viktig at vi identifiserte en god del respondenter, men gitt den tiden vi har hatt til rådighet ville vi ikke kunne intervju alle involverte i virksomheten. Vi utførte intervjuer til vi opplevde metning. Det betyr at vi ikke fikk særlig ny informasjon i de siste intervjuene vi gjennomførte.

Vi baserte utvelgelsen på strategisk utvelgelse i kombinasjon med typeutvelgelse. Det var viktig at vi fant de mest relevante respondentene. I tillegg intervjuet vi noen tilfeldige ansatte, som kunne fortelle noe om hvordan de har opplevd endringen. Dette gjør at utvelgelsen kombineres med typeutvelgelse (Johannessen et al., 2011).

### **3.6.2 Respondenter**

Studien drives av empiriske funn, sett opp mot gjeldende teori. Det var derfor viktig å komme i kontakt med de riktige respondentene, slik at vi fikk tilgang til riktig informasjon. Vi intervjuet ledere og mellomledere i Mestergruppen, som har sittet tett på innføring og implementeringen av Workplace.

Ledere som typisk har tett tilknytning til innføring av digitale kommunikasjonsverktøy er IT-sjef, kommunikasjonssjef, markedssjef eller ansatte med lignende ansvar i virksomheten.

Som tidligere nevnt hadde vi ikke mulighet til å intervju alle ledere som har hatt noe med verktøyet å gjøre. Vi ønsket å innhente tilstrekkelig data slik at oppgavens funn er basert på et godt fundament.

Respondentene fikk også ulik prioritet. Noen var mer interessant og hadde mer relevant informasjon å komme med enn andre. Vi har identifisert flere respondenter. Noen av dem gav mer informasjon enn andre, og noen hjalp oss til å identifisere andre vi burde snakke med i virksomheten.

Felles for alle er at de har vært involvert i implementering og/eller drift av Workplace i sin avdeling. Her følger en kort beskrivelse av de ulike respondentene og hvorfor de kunne bidra til svar på problemstillingen. Det vil være ulik prioritet på de ulike respondentene basert blant annet på hvor mye de har vært involvert i prosessene.

### ***3.6.3 Utvelgelse av respondenter***

Vi benyttet oss i hovedsak av strategisk utvelgelse av respondentene (Johannessen et. al., 2011). Vi ønsket å snakke med ansatte i Mestergruppen som var involvert i endringsprosessen. Vi har intervjuet beslutningstakere, ansvarlige på kommunikasjon-, -marked- og IT- avdelinger, som var involvert i endringsprosessen. Vi søkte også etter noen som satt lengre fra selve beslutningsprosessen, men var berørt av endringen og kunne belyse prosessen fra en annen side. Disse tok kontakt med oss direkte etter at en forespørsel ble sendt på mail til omkring 60 personer i Mestergruppen.

Det er flere metoder for å velge ut respondentene. Vi benyttet oss av en kriteriebasert utvelgelse som går ut på at respondentene må oppfylle noen kriterier. Det gjorde vi fordi det var viktig å finne de riktige respondentene, som kunne svare på spørsmål om endringsprosessen (Johannessen et. al., 2011).

Kriteriene er at de har ledet eller bidratt i innføringen av Workplace i Mestergruppen. I tillegg har vi intervjuet noen frivillige og anonyme tilfeldige ansatte som har blitt utsatt for endringen. Vi intervjuet flere av de markedsansvarlige i Mestergruppen som hadde ansvar for innføringen av Workplace ved hver av huskjedene, og hadde en sentral rolle i utredningen og implementering av systemet i hele konsernet. Vi identifiserte også hvem som hadde tatt den endelige beslutningen om endringen. Denne lederen ble intervjuet.

På toppen av dette fikk vi sendt ut en forespørsel til ca. 60 personer i Mestergruppen med forespørsel om intervju, der målet var å finne noen gjennomsnittlige brukere. En form for typeutvelgelse (Johannesen et.al., 2011). To av våre respondenter ble identifisert på den måten. Figuren under viser kriteriene og hvordan disse er oppfylt av respondentene. For å bevare anonymiteten har respondentene her fått andre benevnelser.

Kriterier	Respondent						
	A	B	C	D	E	F	G
Deltatt i beslutningsprosess		X	X				
Superbruker	X			X	X		
Deltatt i endringsprosessen	X	X	X	X	X		
Blitt utsatt for endring						X	X
Jobber med internkommunikasjon	X			X	X		

Figur 3-4 Respondenter i Mestergruppen

### 3.7 Kvalitative intervjuer

Intervjuer gjør det mulig å få en fyldig og detaljert beskrivelse av hvordan endringsprosessen har fungert i Mestergruppen. Et intervju kan beskrives som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til maktbalansen ved at intervjueren styrer samtalen. Formålet vårt er å forstå hvordan endringsprosessen har vært og om noe har hemmet eller fremmet denne endringsprosessen (Johannessen et. al., 2011).

Problemstillingen søker svar på immaterielle spørsmål, som ikke har et enkelt og kjapt svar. Vi ville ikke kunne funnet svar på problemstillingen ved å gjennomføre spørreundersøkelser hvor vi ikke kunne stille oppfølgings spørsmål. Vi var helt avhengige av å oppnå en god dialog med respondentene for å hente ut nødvendig informasjon.

Det var ikke gitt på forhånd hva vi kunne finne, og det er heller ikke veldig spesifikt det vi ønsker å spørre om. Vi ville derfor gjennomføre ustrukturerte eller semistrukturerte intervjuer for ikke å gå glipp av viktig informasjon. Dette skapte en mer uformell atmosfære hvor respondenten følte seg mer komfortabel med å fortelle om sine opplevelser. Vi hadde en åpen intervjuguide med tema og eksempler på spørsmål innen hvert tema. Under intervjuet

stod vi fritt til å bevege oss frem og tilbake mellom ulike tema, og tilpasse disse etter hva respondenten tok opp (Johannessen et. al., 2011).

Respondentene fikk spørsmål innen samme tema, slik at vi kunne sammenstille svarene vi fikk og finne mønster i data i etterkant.

### **3.7.1 Intervjuguide**

Vi utviklet en intervjuguide for vår datainnsamling (Vedlegg A). Den tok utgangspunkt i problemstilling og teori.

Vi startet intervjuene med å presentere oss selv, prosjektet og formålet. Vi forklarte også at vi behandlet data og lagring, og forsikret om eventuell anonymitet og lagring av data. Videre avklarte vi lengden på intervjuet, og informerte respondenten om mulighet til på hvilket som helst tidspunkt å avbryte intervjuet (Johannessen et. al., 2011).

De første spørsmålene var enkle og faktabasert, for å etablere en relasjon til respondenten. Vi brukte introduksjonsspørsmål for å belyse tema som forskes på. Dette for å trigge de riktige assosiasjonene, slik at respondenten kom med sine erfaringer og tanker om tema (Johannessen et. al., 2011).

Videre beveget vi oss fra generelle betraktninger og over til nøkkelspørsmål, ved å fokusere i større grad på respondentens historier. Nøkkelspørsmålene er hoveddelen av intervjuet, og ga i all hovedsak den mest relevante informasjonen om temaene. Eventuelle sensitive eller mer kompliserte spørsmål var vi varsomme med (Johannessen et. al., 2011).

Respondentene fikk velge om de ønsket å være anonyme. De valgte å være anonyme, og er derfor referert til som respondent 1-7 i oppgaven. Firmanavn ble ikke anmodet anonymisert.

Det kunne også være spørsmål som var vanskelig for respondentene å svare på; Dette kan være fordi informasjonen er sensitiv eller grunnet respondentens stilling i virksomheten. Vi opplevde ikke at det direkte var noen spørsmål som ble oppfattet vanskelig å svare på av respondentene, og alle spørsmål ble besvart.

Vi avsluttet intervjuet med å runde av og åpnet opp mulighet for respondenten til å komme med avklaringer eller tilleggsopplysninger. Dette gjorde vi spesielt for å unngå å gå glipp av informasjon (Johannessen et. al., 2011).

### **3.8 Analyse av data**

Når vi analyserte data innsamlet fra intervjuene lagde vi regler for koding som gjorde materialet lettere å analysere.

Prosessen med å analysere data ble hovedsakelig gjort ved koding av transkripsjonene, slik at vi kunne forstå essensen av intervjuene og hente ut funn. Dette beskrives som å bryte ned, konseptualisere og kategorisere data (Buchanan og Bryman, 2009). I den første fasen av koding, så vi på transkripsjonen og gjenkjente "nøkkelfunksjoner" som fortalte oss noe om endringsprosessen i Mestergruppen. I dette stadiet endte vi opp med et stort antall koder. Videre brukte vi disse kodene og innsnevret dem for å identifisere "mønster" og "temaer" som ga oss innsikt i problemstillingen vi ville svare på (Fraser, 2004). Vi brukte koding som et verktøy når vi analyserte dataene fra intervjuene, men var forsiktige for ikke å bli låst i disse forhåndsbestemte kodene, og ignorere uttalelser som ikke falt under disse. Vi ønsket å se om ny informasjon kunne fås gjennom analyseprosessen, og vi imøtekom og inkluderte nye funn. Kodene oppfylte både et internt og eksternt aspekt (Sauders, Lewis og Thornhill, 2007).

### **3.9 Svakheter ved metoden**

Mange hevder at svakheten med casestudier er at funn sjeldent kan generaliseres. Dette betyr at funn fra forskning på denne endringsprosessen, ikke kan overføres direkte til en annen endringsprosess (Yin, 2002). Det kan være vanskelig å koble funnene fra en casestudie til en annen. Dette skyldes at alle organisasjoner eller prosjekter er forskjellige og består av forskjellige faktorer. Dette betyr at vår forskning og funn i denne studien hovedsakelig er typisk for dette prosjektet. Vi vil imidlertid argumentere for at enkelte funn og elementer kan være overførbar til andre lignende caser.

Et annet konsept som blir nevnt i forhold til casestudier er at dataene må være multifaktoriell. Med dette mener vi at dataene må være "*som følge av flere faktorer som samhandler sammen*" (Fitzgerald og Dopson, i Buchanan og Bryman, 2009). Vi mener vår metodiske tilnærming er tilstrekkelig til å oppfylle dette kravet med å søke gjennom de dokumentene som er tilgjengelige og gjennomføre intervjuene.

### **3.10 Feilkilder**

Når man gjennomfører kvalitative forskningsprosjekter er man ofte prisgitt den informasjonen ulike respondenter velger å gi til oss. Respondentene kan gi oss uriktig



informasjon fordi de ønsker å fremstå på en positiv måte. Vi kan også komme til å stille ledende spørsmål, som gir oss det svaret vi er ute etter.

Når vi som forskere vurderer data, gjør vi dette med vårt rammeverk for å forstå verden. For å minimere feilkilder har vi jevnlig diskutert om funn er tolket riktig. I tillegg hadde vi intervjuguider med åpne spørsmål, og vi gjorde justeringer i denne underveis.

### ***3.11 Reliabilitet og validitet***

Reliabilitet eller pålitelighet som det også heter, handler om hvilke data som brukes, hvordan det samles inn og hvordan det bearbeides og analyseres. Det er vanskelig å teste reliabiliteten på vår oppgave siden datainnsamlingen ikke er strukturert. Det vil være umulig for andre forskere å duplisere vår kvalitative forskning. Ingen andre enn oss vil heller tolke funnene på helt samme måte som vi gjør (Johannessen et. al., 2011). Vi vil i vår oppgave være så transparent som mulig i vår metode, og beskrive konteksten så detaljert som mulig for leseren. På den måten kan vi styrke påliteligheten.

Validitet eller troverdighet handler om å spørre seg om det er sammenheng mellom det fenomenet vi undersøker og den data som samles inn (Johannessen et. al., 2011).

### ***3.12 Forskningsetiske retningslinjer***

Forskningsetikk er basert på prinsipper, regler og retningslinjer for å avgjøre om en handling er rett eller gal. Tidligere har forskere uttalt at forskning er så viktig at den ikke skal følge etiske retningslinjer. Faktum er at enhver aktivitet som kan påvirke andre mennesker kommer med et etisk ansvar. Etikk er viktig når forskeren er i direkte kontakt med mennesker, slik vi er i vår datasamling.

Det vil alltid være etiske aspekter i forskning som må vurderes. Ifølge denne spesifikke forskningen er det flere etiske spørsmål som må tas i betraktning. Hvordan vi håndterer respondentene er viktig. Et annet aspekt vi sikret er respondentenes mulighet til å være anonyme. Det kan være flere forhold som gjør at en respondent ønsker anonymitet. Det kan være frykt for å gå på kompromiss med sin egne karriere, eller virksomhetens rykte. Det er viktig å respektere disse problemene som forsker. Det kan også føre til større tilgang til data. Ulempen med å la respondentene være anonyme er forskningens pålitelighet. Ingen kan gå tilbake og si at informasjonen din er sann når respondentene er anonyme (Yin, 2002).

Det er også viktig at vi i vår rolle som intervjuer og observatør forholder oss objektiv i løpet av hele prosessen. Hvis vi blir partiske, vil gyldigheten av vår forskning svekkes noe og kan gjøre forskningen verdiløs.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Disse kan sammenfattes i tre typer hensyn som vi som forskere bør ivareta. Disse er respondentenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere respondentens privatliv og forskernes ansvar for å unngå skade (Johannessen et. al., 2011:95).

Vi har søkt og fått godkjenning fra Norsk Senter for Forschungsdata AS for behandling av personopplysninger i forhold til vår forskning.

Vi har utformet en samtykkeerklæring der vi beskriver hensikten med oppgaven og hvordan vi skal ivareta personopplysninger. Denne ble underskrevet av alle intervjuobjekter.

## 4 Funn

### Kapittel 4 Funn

<i>Fase 1: Opptining</i>	<i>Fase 2: Gjennomføring</i>	<i>Fase 3: Nedfrysing</i>
<b>Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?</b>	Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?	Hvordan skape varig endring?
<b>Beslutningsprosess</b>	Skape handlekraft	Måloppnåelse
<b>Skape endringsklima</b>	Skape tidlige gevinster	Motstand mot endring
<b>Etablere riktig team</b>	Ikke ta seieren på forskudd	
<b>Skape visjon for endring</b>	Mestergruppens forhold til interessenter	
<b>Formidle visjon</b>		

Figur 4-1 Funn: Beslutningsprosesser og klima for endring

For å organisere funnene har vi valgt å kategorisere dem under de tre ulike fasene for gjennomføring av endringsprosessen. Disse sammenfaller også med de tre forskningsspørsmålene.

#### **4.1 Fase 1: Hvordan foregår beslutningsprosesser og hvordan skape klima for endring?**

##### **4.1.1 Beslutningsprosesser**

Beslutninger er noe som tas hele tiden i organisasjoner. Alt fra ansatte med et førstelinjefokus til topplederne med et mer strategisk og fremtidsrettet fokus tar beslutninger. Det kan være små og relativt ubetydelige beslutninger som påvirker de ansatte eller kunden i liten grad, til store beslutninger som kan påvirke hele organisasjonen og dens fremtid (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Hvordan en beslutning blir tatt, kan påvirkes av mange ulike faktorer. Gjennom intervjuene med Mestergruppen kom det frem ulike faktorer for hvordan beslutningen rundt det å innføre Workplace ble tatt. Vi har derfor valgt å se nærmere på i hvilken grad beslutningsprosessen til Mestergruppen, rundt valget av Workplace, har påvirket selve endringsprosessen.

Vi har valgt å dele funnene innenfor hovedkategorien beslutningsprosess inn i fire ulike underkategorier:

- Identifisering av et problem
- Informasjonsinnhenting og evaluering
- Evaluering og valg av alternativer
- Iverksetting

### **1. Identifisering av et problem**

Mestergruppen har i de siste årene ekspandert og kjøpt opp flere bedrifter innenfor sitt markedsområde. De har flere hundre avdelinger spredt rundt om i landet med nesten 6000 ansatte (Mestergruppen, 1). Proporsjonalt med ekspansjonen i Mestergruppen har internkommunikasjon blitt mer utfordrende. Samhandling og internkommunikasjon var noe Mestergruppen måtte forbedre. *“Det vi konkret gjorde var at vi var tydelig på dette med kulturbygging, slik at alle var med på den strategien som var lagt. Hele organisasjonen hadde vært med på den strategien som vi begynte å innføre i 2013/2014. Slik at alle hadde vært med på å analysere sine markeder og alle hadde fått uttalt seg. Så vi hadde en strategifortolkning involvert med 600 mennesker. Også endte det opp i den toppstrategien som alle var forent om (...) Så for å ha konkurransekraft i det markedet, så må du ha bransjens mest effektive driftsprosesser. Det er den overordnede målsettingen vi jobbet ut i fra (...) Så var det å forbedre de eksisterende, og dette med å forbedre nye forbedringsprosjekter. Så var det det med internkommunikasjon og samhandling på tvers var jo én del vi måtte jobbe med.”* (Respondent 4).

### **2. Informasjonsinnhenting og evaluering**

På bakgrunn av dette ønsket Mestergruppen et verktøy som kunne hjelpe dem med å forbedre informasjonsflyt og samhandling. De ønsket et system som kunne hjelpe dem å dele felles mål og samhandle på en enklere og raskere måte på tvers av avdelingene. *“Da var det å gå fra en organisasjon som var satt opp ut i fra juridiske enheter som ble rapportert, som var i siloer, til å være et stort konsern som hadde felles mål, felles datasystem og begynte å bygge felles kultur - og inn i det prosjektet så trengte vi samhandlingsverktøy på tvers.”* (Respondent 4).

Videre så ønsket de å erstatte eller endre måten de kommuniserte på til daglig. De ønsket å erstatte e-post og telefonkommunikasjon med et verktøy som var enklere og mer tilgjengelig. *“Vi ønsket å erstatte e-post og telefon på internkommunikasjon i stor grad. Hvilket verktøy skal vi da ha? Da var det naturlig at vi fant et verktøy som var kjent. Det*

*måtte være en del av et kjent brukergrensesnitt, alltid være tilgjengelig, og det måtte være lavterskel.*” (Respondent 4).

### **3. Evaluering og valg av alternativer**

I dag er det utviklet flere ulike verktøy og systemer som skal hjelpe organisasjoner med samhandling og internkommunikasjon. Informasjonen om Workplace og hvordan dette systemet kan bidra eller hjelpe organisasjoner med deres internkommunikasjon nevnes av flere av respondentene. *“Da Workplace begynte å komme på radaren til utenlandske selskaper – jeg leste et par artikler fra Harvard Business Review – så oppfattet jeg at dette er et veldig kjent samhandlingsverktøy. Dette er også veldig kjent for brukerne og det er lavterskel. Her er det veldig lavt mellom det å bruke Facebook og sosiale medier kontra å bruke det som arbeidsverktøy. Da valgte vi å ta kontakt med Facebook i UK. Det var vel bare DNB i Norge som hadde tilgang.”* (Respondent 4).

Facebook hadde skapt en følelse av at verktøyet var trygt for bedrifter med sikkerhetskritisk informasjon som ikke kunne deles med utenforstående. *“Det var sånn at Facebook valgte seg ut noen sikkerhetskritiske aktører på et tidligere tidspunkt for å få adopsjon i markedet ganske fort. Da var det DNB og så var det en til to andre store aktører som også har kritisk informasjon som ikke kan deles. Og vi var også veldig tidlig ute på det norske markedet.”* (Respondent 7).

Flere respondenter bekrefter at det var ledelsen i Mestergruppen som iverksatte og tok beslutningen på at det var Workplace som skulle innføres som nytt kommunikasjonssystem. *“Jeg lagde jo et beslutningsunderlag. For dette går veldig mye på det. Beslutningsgrunnlaget gikk ut på to deler: Det ene går på risiko og sikkerhet av informasjonen, det andre går på hva vi ønsker å oppnå. Det var liksom de to tingene. Så det ble tatt en formell beslutning på det, og målsetningen var å skape samhandling på tvers, og skape en felles kanal for intern informasjon og samhandling – i trinn én da”*(Respondent 4).

Hvilken kunnskap selve beslutningstakeren innehar og eget ønske om å adoptere nye systemer som Workplace, kan være faktorer som påvirker hvorfor man fattet en beslutning. Konsernledelsen som fattet beslutningen om å ta i bruk Workplace er relativt unge og endringsvillige. *“..det er relativt unge konsernledere som tenkte at hvis vi først skal gjøre noe og så skal vi se på det som har lav brukerterskel, og på hva som rører seg i markedet (...) og vi var også veldig tidlig ute på det norske markedet. Og det er klart at det at det var veldig*

*høyaktuelt for dem når de ser at de store aktørene også selv hadde gått inn i det.*”  
(Respondent 5).

#### **4. Iverksetting**

Etter at beslutningen ble tatt om at Workplace ble det nye informasjonsverktøyet, gikk Mestergruppen raskt i gang med nødvendige prosesser for implementering av systemet. Facebook hadde en egen oppskrift på fremgangsmåte som fokuserte på å implementere systemet effektivt og med tidligst mulig lansering.

Respondent 5 beskriver sin holdning til beslutningen, og beskriver seg selv og sine kolleger som endringsvillige. *“Så jeg ble jo bare glad og synes bare det var kjempeartig (...) Vi som er IT og markedsinteressert er med og sier YAY tommel opp, vi kjør på.”*(Respondent 5).

Kort oppsummert så hadde Mestergruppen sett behovet for bedre internkommunikasjon over flere år. Selve problemet ble identifisert gjennom gjentakende påminninger til ledelsen om uro i organisasjonen og manglende informasjonsflyt. De ønsket seg et bedre internkommunikasjonsverktøy og valget falt på Facebook. Valget ble tatt av få personer i ledelsen og det er ingen funn på involvering av flere ansatte i denne prosessen. Workplace ble raskt rullet ut ved at man fulgte Facebooks anbefalinger om tidlig lansering til hele organisasjonen. Her bekrefter funnene at flere i ledelsen oppfordret til bare å “kjøre på”.

##### **4.1.2 Skape trang til endring**

Ifølge Kotters (2014) 8-drivermodell er det viktig å skape trang til endring i organisasjonen i starten av en endringsprosess. Dette er det første steget for at en endring skal bli vellykket. Det er viktig å skape og synliggjøre et behov for endring (Kotter, 2014). I Mestergruppen finner vi at behovet som tvang frem innføringen av Workplace var misnøye med internkommunikasjonen. Informasjonsflyten var ikke tilfredsstillende og informasjonen kom litt tilfeldig gjennom store e-poster. Dette skapte misnøye som resulterte i et brev som ble sendt til ledelsen. Uroen var skapt av situasjonen konsernet befant seg i, og måten dette ble kommunisert til de ansatte. Konsernet var inne i en omstilling og når det først ble kommunisert ut i form av lange e-poster fra konsernsjefen, så handlet de primært om oppsigelser, fusjoner, oppkjøp og andre relativt drastiske hendelser. Dette gjorde folk urolig for hva som kunne bli det neste. *“For nå har vi økt veldig. Altså Mestergruppen har økt bare de siste årene med tregangen. Vi gikk fra å være verdt 2,8 milliarder til 8,5 milliarder på fire år. Det er på grunn av oppkjøp, og det blir veldig mange merkenavn i Mestergruppen som*

*ikke kjenner hverandre egentlig. Vi var jo konkurrenter med Blink Hus, men nå er de blitt en del av familien.” (Respondent 1).*

Respondentene mener at Mestergruppen hadde behov for effektivisering av internkommunikasjon for å kunne hevde seg i markedet. Respondent 7 bekrefter utfordringen som skapte trang til endring: *“Så e-post er et dårlig verktøy for nyhetsformidling i så måte. Det var det vi så. Vi hadde en utfordring med at vi visste for lite om hva de andre drev med, og når du er i en slik situasjon så påvirker det negativt(...) Så det å ha en kommunikasjonskanal der man kan legge ut nyheter og få informasjon på tvers av geografiske grenser og slike typer ting. Det var noe som vi på en måte så at behovet var der.”(Respondent 7).*

På dette grunnlaget bestemte Respondent 5 seg for å sende et brev til ledelsen, og skapte dermed et press for at ledelsen skulle gjøre noe med internkommunikasjonen. Ledelsen skjønnte raskt frustrasjonen og var enige i at noe måtte gjøres. Vi ser i funnene at flere av respondentene bekrefter behovet for bedre informasjonsflyt og samhandling. Dette begrunner de med pågående omstillingsprosesser og mangel på informasjon. *“Og det er så fundamentalt viktig i en bedrift som er så svær, og som skal samarbeide. Vi skal samarbeide på tvers. Ja greit hvis vi hadde vært på hver vår planet, på hver vår kant og bare trengte littegrann, men nei, vi skal faktisk selge varene til de varehusene som er rundt om. Og huskjedene skal skape synergier med hverandre, eller så har de ikke giddet å kjøpe alle de huskjedene eller varehusene.” (Respondent 5).*

Grunnen til at Workplace ble innført var for å oppnå bedre samhandling og informasjonsflyt. *“Jeg regner med at det er for å bedre samarbeidet på tvers av ulike avdelinger og få bedre informasjonsflyt og ja, et bedre samhold.” (Respondent 2).*

Oppsummert finner vi at et behov for bedre informasjonsflyt og samhandling, sammen med presset fra de ansatte og eksterne markedsutfordringer, var det som utløste endringen. De ulike gruppenes oppfattelse av hva som var årsaken til problemet var delt.

#### **4.1.3 Etabler riktig team**

Driver nummer to i Kotters (2014) 8-drivermodell har som forutsetning at man bør etablere et riktig team for å påse og fremme at endringen spres ut i organisasjonen. Dette teamet skal være en sterk endringskoalisjon som driver endringen fremover (Kotter, 2014). I en tidlig fase var det flere i Mestergruppen som hadde presisert den dårlige informasjonsflyten og etterspurt et verktøy som kunne løse kommunikasjonsutfordringene. Respondentene forteller at de hadde gjort konsernledelsen oppmerksom på utfordringene og

håpet med dette å fremskynde prosessen. Flere av de som sa ifra om at de ønsket seg et nytt kommunikasjonsverktøy ble tatt med i en prosjektgruppe. Denne gruppen skulle være med fra starten og operere som superbrukere og endringsagenter.

De valgte seg ut én person per geografisk lokasjon og flere fra hovedkontoret. *“Vi hadde en prosjektgruppe med ti personer kanskje. Nøkkelpersoner, som da opprettet sine egne grupper og testet og la ut innhold og litt nyhetsbrev og ting.”* (Respondent 7).

Utvelgelsen av personer inn i teamet var ikke tilfeldig. *“Jeg tror ikke det var noen som var i den gruppen der som var sånne skeptikere...nei...det kunne kanskje vært lurt og hatt noen skeptikere inne der. Men det var ingen tvil at de hadde valgt ut folk som var keen på å få til en god prosess og få det i gang og sånne ting.”* (Respondent 5).

Etter implementeringsfasen hadde fortsatt endringsagentene en rolle i å påse at endringen og verktøyet ble benyttet som ønsket. Respondent 5 forteller om når de kontaktet en ansatt som hadde en uønsket tone og stil på det som vedkommende publiserte på Workplace. Da tok Respondent 5 kontakt med vedkommende og etter en samtale om hvordan man bør og kan bruke Workplace, så man raskt resultater i endret atferd. Dette er en av oppgavene endringsagentene har tatt på seg i Mestergruppen.

#### **4.1.4 Skape en visjon for endring**

Kotters (2014) tredje driver handler om å skape en visjon for endringen som senere kan formidles ut i organisasjonen. Visjonen skal svare på hvorfor endringen må gjennomføres og hva som er det endelige målet med endringen (Kotter, 2014).

På spørsmål om det eksisterte konkretiserte mål eller visjon for innføringen av Workplace, svarer Respondent 4: *“Det med å gå fra å jobbe i silo, til å jobbe i fellesskap(...) Målsetningen var å skape samhandling på tvers, og skape en felles kanal for intern informasjon og samhandling”* (Respondent 4).

Respondent 5 opplyser at det ikke eksisterer noen formelle mål, men snakker likevel om et mål på å bedre informasjonsflyt og kommunikasjon. *“Nei det hadde vi ikke. Facebook er veldig målbart. Så å få alle opp og i gang var et løpende mål etter vi var i gang(...)Det er vel den største gevinsten, at vi er informert. (...) Det var målet vårt. Folk skulle være mer informert, og det har vi jo klart. Check.”* (Respondent 5).

I tillegg svares det at de skulle bli bedre til å legge til rette for samarbeid på tvers. De selger varer til hverandre, så det var viktig å skape synergier med hverandre for at oppkjøpene skulle gi ønsket effektoppnåelse.



Respondent 3 har ikke sett noen formaliserte mål eller retningslinjer for Workplace: *“Det aner jeg ikke, jeg har i hvert fall ikke sett det. Det kan godt være at det ligger noe der, men jeg har i hvert fall ikke sett det og lest det.”* (Respondent 3). Flere av respondentene svarer også at de ikke har sett eller hørt noen visjon for endringen. De referer til å ha hørt noe om retningslinjer for skikk og bruk. Disse gikk mer på folkeskikk og anses av respondentene som gjeldende i alle jobbsammenhenger.

#### **4.1.5 Formidle visjonen**

Det er ifølge Kotter (2014) viktig å formidle visjonen ut i en organisasjon, for at endringen skal bli vellykket (Kotter, 2014). Det er funn som bekrefter at det eksisterte formelle mål, og at beslutningen var forankret i hovedstrategien. Det ble gjort tiltak for å formidle målene om bedre internkommunikasjon og enklere samhandling, forteller Respondent 5. *“Vi hadde en felles lansering av hele konsernet over video og alle fikk kake med Facebook-tommelen opp. At de først gjorde det, gjorde det litt artig. Vi fikk laget en video hvor da nåværende salgsdirektør snakket om hvorfor vi gjorde dette her. Da sa vi litt om etikk, i henhold til bruken og litt sånn “vær varsom”-plakat....Så vidt jeg husker så var det vinklet slik at det var behov for en bedre kommunikasjonsplattform og at valget var falt på Facebook@Work, som det da het. Og hadde troen på at det skulle løse en del og gi bedre flyt og at man kunne bli bedre kjent med hverandre.”* (Respondent 5).

I tillegg fortalte noen av endringsagentene om Workplace videre til sine kollegaer. På den måten visste de at det kom noe nytt. Når lanseringen fant sted, ble det gjort til et større arrangement for å skape engasjement og positiv oppmerksomhet rundt implementeringen. Dette var direkte anbefalt av Facebook som anbefaler dette til alle som skal lansere Workplace.

Vi ser at de under lanseringsvideoen formidlet hva verktøyet skulle brukes til og hvorfor det skulle tas i bruk.

Ikke alle fikk med seg det ledelsen omtalte som en stor lansering. *“Så jeg husker ikke akkurat når det var, men jeg vil si det var en stille lansering.”* (Respondent 1). *“Vi er bare ti stykker som jobber her, så de fikk bare den informasjonen fra IT-personer på konsernnivå: “Okei, nå må vi logge inn på...Se nytt intranett” på Mestergruppennivå”* (Respondent 1).

Prosessen kunne vært gjort bedre, blant annet ved å gjennomføre bedre opplæring, formidling av visjon og allmøter. *“...dette med opplæring internt. Det er litt som jeg tenkte å ta opp etterhvert. Det kan være noen der som sitter og ikke vet helt - er det liksom lov å*

*publisere det overfor meg. At det er litt gjenganger av folk som er på hugget der. Vet ikke om det er helt kommunisert ut at dette er noe som alle kan gjøre i enhver setting, i de ulike gruppene hvis de har noe å komme med. Men at det kanskje er litt barrierer siden det er i jobbsammenheng, så er det litt barrierer for å publisere noe ut. Så kanskje at man med oppstarten hadde hatt noen allmøter med litt mer gjennomgang - i de ulike roller hvordan man som enkeltperson kan bruke det. Jeg tror det var litt mer frivillighet med opplæring. At her er noen kurs, kom hvis du er interessert.” (Respondent 1).*

#### **4.1.6 Oppsummering funn fase 1**

Mangel på informasjonsflyt og samhandling var et behov som hadde vært adressert over flere år i Mestergruppen. Uro og misnøye over eksisterende informasjonskanaler resulterte i at ledelsen tok en rask beslutning på hvilket system de skulle implementere. Dette skulle løse det problemet ledelsen hadde identifisert. Utrullingen skjedde fort og ledelsen jobbet på samme tid med å etablere et klima for endring. Det ble satt sammen en prosjektgruppe sammensatt av nøkkelpersoner fra ledelsen i Mestergruppen. Disse skulle fungere som superbrukere og bidra i implementeringsfasen. Det ble utformet mål for innføringen av Workplace av ledelsen. Disse ble kommunisert ut ved lanseringen av Workplace.

## Kapittel 4 Funn

<i>Fase 1: Opptining</i>	<i>Fase 2: Gjennomføring</i>	<i>Fase 3: Nedfrysing</i>
Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?	<b>Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?</b>	Hvordan skape varig endring?
Beslutningsprosess	<b>Skape handlekraft</b>	Måloppnåelse
Skape endringsklima	<b>Skape tidlige gevinster</b>	Motstand mot endring
Etablere riktig team	<b>Ikke ta seieren på forskudd</b>	
Skape visjon for endring	<b>Mestergruppens forhold til interessenter</b>	
Formidle visjon		

Figur 4-2 Funn: Hvordan skape engasjement og hvordan involvere de ansatte?

### **4.2 Fase 2: Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?**

For å svare på forskningsspørsmål to har vi samlet funn fra intervjuene som sier noe om Kotters (2014) drivere fra fem til syv, disse driverne kan også sammenlignes med Lewins (1997) gjennomføringsfase (Lewin, 1997). I tillegg har vi notert funn som kan knyttes til hvordan Mestergruppen forholder seg til sine interessenter basert på stakeholderteori (Freeman, 1999).

#### **4.2.1 Skap handlekraft**

Den femte driver innebærer å legge til rette for at brukerne skal ha anledning til å implementere endringen og bidra inn i endringsprosessen. I endringsprosessen til Mestergruppen betyr dette å gi de ansatte muligheten til å bruke og bidra til Workplace. Det betyr at hindringer bør fjernes og at alle skal ha tilgang til verktøyet. Alle ansatte hadde tilgang til systemet så snart det var lansert, og kunne relativt fritt opprette egne grupper og ta verktøyet i bruk på den måten som passet best for dem. *“IT hadde rullet ut hele listen slik at det bare kom en invitasjon til alle de som skulle inn. Så når vi hadde lansert, så kunne alle gå inn.”* (Respondent 5).

Siden brukergrensesnittet var såpass kjent, mente man at de fleste mestret systemet på egen hånd. Superbrukerne hjalp de som spurte om hjelp i starten. *Men jeg tror de fleste bare*

*har lært seg på egenhånd, gjennom at man selv har brukt Facebook privat, og skjønner konseptet ganske kjapt.*” (Respondent 5). Verktøyets brukervennlighet var en av grunnene for at Workplace ble valgt og rådene fra Facebook om implementering ble aktivt fulgt.

I forkant av lansering var det en mindre gruppe i konsernet som fikk mulighet til å komme med innspill. *“Før vi hadde den «BigBangen» hvor alle fikk tilgang var det litt sånn at flere og flere fikk tilgang til å komme inn å se og bli kjent, og komme med innspill.”* (Respondent 7). Dette forteller at det var en viss involvering av de ansatte i forkant av lansering.

Når verktøyet var lansert var det flere som, uten videre opplæring, fant måter de kunne benytte seg av verktøyet. Det kunne være alt fra å vise frem nye medlemmer i “skryteinnlegg” til å finne varer som var utgått i sortimentet ved andre varelager rundt om i landet. Verktøyet ble også brukt til å formidle ulike arrangementer, kundearrangementer og andre begivenheter ble delt til informasjon og inspirasjon.

IT-avdelingen var tidlig ute med å opprette supportgrupper hvor ansatte over hele Norge raskt får informasjon hvis et system er nede eller de har behov for hjelp til andre tekniske arbeidsoppgaver eller systemer. Flere av Respondentene beskriver at verktøyet er nyttig for ulike oppgaver, som å holde oversikt over nye innkjøpsavtaler: *“Når det kommer nye innkjøpsavtaler og sånne ting så blir de lagt ut på Workplace. Så da får du en pop-up på appen din at nå har det kommet noe nytt.”* (Respondent 6).

Noen hindre har brukerne likevel støtt på. “Den eldre garde” hadde noen utfordringer knyttet til å lære seg enda et nytt digitalt verktøy *“Forholdsvis greit, men den eldre garde var vel ikke så fornøyd. Eller det var ikke det at de var misfornøyd, men det var rett og slett enda en teknologisk duppetings de må forholde seg til”* (Respondent 6). Respondent 3 bekrefter dette og mener de som er “litt opp i årene” bryr seg ikke i like stor grad om Workplace. Det kan virke som “del eldre garde” ikke er så voksne. Ansatte fra 45 år og oppover inkluderes i denne gruppen. *“Jeg føler at du må være litt interessert i det for at du bruker det. I alle fall så aktivt som jeg gjør det. Jeg ser tendenser, de som er over 45, de er ikke så mye inne på Workplace, mens de som er under de bruker det litt mer flittig for å si det sånn.”* (Respondent 6).

Det fremkommer også at en del av de ansatte ikke har riktig utstyr. Enkelte ansattgrupper sitter ikke på et kontor med PC hele dagen, og er derfor avhengig av mobiltelefon for å kunne nyttiggjøre seg av Workplace. Det er flere som ikke har smart-telefoner, noe som er en forutsetning for å kunne benytte Workplace fra telefonen. Andre har ikke telefon via jobb, og kunne trengt dette for å ha tilgang til Workplace.

#### 4.2.2 Skape tidlige gevinster

For tidlig å synliggjøre at endringen lever opp til visjonen som er formidlet, er det viktig å oppnå tidlige resultater. Videre er det viktig at disse resultatene synliggjøres for de ansatte og knyttes opp mot den gjennomførte endringen, her innføring av Workplace. Kotter (2014) mener det skal planlegges for slike resultater og synliggjøringen av disse (Kotter, 2014).

I intervjuene forklarer flere av de ansatte om opplevd verdi av endringen. De ansatte hjelper for eksempel hverandre raskere når de nå har en plattform hvor de når alle andre i konsernet. Dette vil vi tro er relativt synlig for den enkelte, og at de kan observere slike direkte positive effekter av å ha tatt i bruk et nytt verktøy. I tillegg får den enkelte noe igjen for det ved at andre ser at du er hjelpsom. *“Så kan det plutselig komme: “er det noen som har en boen parkett nummer 7.70 på lager? Vi har en kunde som må ha den denne uka” Det er jo på detaljnivå, men da får du det ut med en gang, og så er det noe som svarer “Du, vi har det her og får det sendt over fort”. Det kunne sikkert gått gjennom andre kanaler, men det er mye mer artigere å være hjelpsom når alle ser at du er hjelpsom.”* (Respondent 5).

Support var også en kjærkommen gruppe i Workplace. *“Sånn som support for datamaskinen for eksempel, og nå når vi har fått den nye webbløsningen vår, så har vi support med superbrukere der vi stiller spørsmål inne på Facebook, sånn at da kan alle som driver med proffnett diskutere der inne da. Det gjør det ganske mye enklere. Finner du en feil for eksempel, så kan du melde den inn der, så får alle superbrukere sett det med en gang at “dette må vi jobbe med”.* (Respondent 6).

Respondent 7 opplever for eksempel at jobben hans har blitt lettere. Dette kan tyde på at flere kan oppleve verktøyet som nyttig. *“... det å ha en felles informasjonsplattform der man kan legge ut tips og triks, og dem kan stille åpne spørsmål og få svar, og følge med på det, det er helt genialt. Jeg er helt sikker på at det har gjort jobben min lettere.”* (Respondent 7).

Det er vanskelig å si om ledelsen planla for tidlige gevinster og synliggjøring av disse til de ansatte, eller om det er av en mer tilfeldig at de opplevde nytte av det nye verktøyet. Det viktigste er likevel at de ansatte ser disse tidlige gevinstene og kan knytte de direkte til endringen. Det antar vi at de kan siden fordelene var synlig direkte i det nye verktøyet.

### 4.2.3 Ikke ta seier på forskudd

Etter å ha oppnådd og formidlet suksess med endringen til de ansatte er det viktig at man fortsetter å holde trykket oppe (Kotter, 2014). Det gjenstår fortsatt en del for at endringen skal være en del av organisasjonsstrukturen og kulturen. For å oppnå varig endring er det viktig ikke å ta seieren på forskudd. For å få hentet ut gevinsten av endringen trenger man å gjøre noen justeringer og fokusere på det som gjenstår (Kotter, 2014).

Det er ikke alle som bruker Workplace, og noen gjør det ikke i det hele tatt. Dette er for eksempel ansatte som jobber på lageret eller er av “den eldre garde”, som enten ikke har interesse av eller det tekniske utstyret for å kunne bruke Workplace.

I tillegg er det en del bruk av verktøyet som ikke er helt som planlagt, og hvor man ser at Mestergruppen kan ha en del å hente på å veilede de ansatte i bruken. En del ansatte bidrar i størst grad med innlegg som omhandler sosiale happenings med vafler og kake. Dette er til irritasjon for noen når det blir i utstrakt grad. Det trekkes også frem at verktøyet skulle vært brukt av flere, for at det skal være mest mulig nyttig. *“Altså, hvis det hadde vært flere som hadde brukt det, så hadde det sikkert blitt enda bedre. Det kommer litt an på hvor mange som faktisk bruker det. Nå er det ikke noe du er pålagt å sitte og følge med på, men det er nok flere som kunne bruke det enn hva det er i dag.”* (Respondent 6).

Det jobbes i dag med at flere skal bruke verktøyet. *“Ja, det er jo litt varierende hvor mye det brukes. Men det jobbes vel med for å få folk til å bruke det mer aktivt.”* (Respondent 2). Det opprettes for eksempel aktivt grupper i Workplace for nye prosjekter og andre endringsinitiativ. I tillegg jobbes det med å aktivere ansvarlige innenfor ulike faggrupper som kan ha et ansvar for å inspirere til mer faglig innhold på Workplace. Et konkret tiltak som planlegges er å gi ansatte tips om hva de kan dele på Workplace.

I desember 2016, 7 måneder etter innføringen, sendte Mestergruppen ut et spørreskjema til alle som hadde fått tilgang til Workplace. Dette var for å få tilbakemeldinger på bruk og hva de ansatte synes. Noen av disse tilbakemeldingene viser hva som gjenstår for at den enkelte bruker skal benytte Workplace, og om det er deler av verktøyet som ikke benyttes slik man ønsket.

De ansatte ønsker seg mer faglig innhold, og mer hjelp til sine hverdagslige oppgaver. Dette jobber Mestergruppen med og ønsker å ta videre. De har for eksempel planer om å gjennomføre intervjuer med ulike ansatte i organisasjonen som skal deles på Workplace, som et tiltak for at de ansatte skal bli bedre kjent og finne verktøyet mer interessant og viktig.

#### **4.2.4 Mestergruppens forhold til interessenter**

Stakeholderteori anser en organisasjon som forhold mellom grupper som alle har en investering i organisasjonens aktiviteter. Kunder, leverandører, ansatte, banker, investorer, samfunnet osv. De samarbeider alle for å skape verdier (Freeman, 1984).

Freeman (1984) sier at for å forstå business, må du forstå hvordan disse forholdene fungerer og endrer seg over tid. Det er lederens jobb å forme og skape disse forholdene for å maksimere verdien for alle stakeholders og lede hvordan verdiene blir fordelt (Freeman, 1984).

##### **1. Ansatte**

En viktig interessentgruppe for Mestergruppen er de ansatte, og særlig under implementering av Workplace. Mestergruppen har en kompleks gruppe med ansatte i sitt konsern. Innføring av Workplace handlet i stor grad om kommunikasjon med denne gruppen. De ansatte hadde meldt fra om internkommunikasjon de mente var uholdbar. *“Jeg sendte inn et langt brev til en av direktørene som er oppi IT-prosesser, litt høyrehånd til konsernsjefen. Og så gikk det en stund og han svarte helt og skjønnte min frustrasjon. Og han var helt enig. Det var ikke bra nok. “Vi må se på det her”.”* (Respondent 5). De ansatte var frustrerte over situasjonen og visste ikke hva som foregikk i en organisasjon preget av ekspansjon, nedleggelse, oppkjøp og generell høy endringstakt. Dette gjorde at de ansatte ble urolige for fremtiden i egen organisasjon *“Så merker du en form for uro i gangene også fordi, som jeg sier, meldingene eller mailene som kommer, kommer i store versjoner”* (Respondent 5).

De ansatte ble ikke godt informert om prosessen og implementering av Workplace. Det var en liten gruppe ansatte som var involvert i prosessen, men noen bred involvering av de ansatte ble ikke gjort. *“På hver avdeling har vi én som på en måte er teknisk ansvarlig. Så på en måte så måtte han hjelpe til med hvordan ting skulle gjøres og så videre, men involvert i valg av verktøy var det vi selv som tok en beslutning med bakgrunn i at det skulle være et samhandlingsverktøy og det skulle være opp imot de trendene som går i markedet på bruk av sosiale medier. Så det var ikke håndsopprekning på hvor mange som likte Workplace.”* (Respondent 4). Det var ingen skeptikere i denne gruppen, men heller ansatte som generelt er positive til endringer som dette. *“Jeg tror ikke det var noen som var i den gruppen der som var sånne skeptikere...nei...det kunne kanskje vært lurt og hatt noen skeptikere inne der. Men det var ingen tvil at de hadde valgt ut folk som var keen på å få til en god prosess og få det i gang og sånne ting.”* (Respondent 5). Disse ble også oppfordret spesielt til å produsere innhold i kanalen.

Implementeringen ble raskt iverksatt. *“Vi bare peisa på, for å si det rett ut. Fra vi skrev kontrakt, til vi rullet det ut så gikk det, synes jeg, veldig kort tid. Og det ble informasjon om at nå skal vi introdusere Workplace.”* (Respondent 5). Som vi tidligere har sett er ikke alle enig om problemet internt i Mestergruppen. Noen mente det dreide seg om opplevelsen av en usikker hverdag med manglende informasjon, og andre mente årsaken til at man måtte gjøre noe var for å kunne få til mer samhandling. *“...så var det det med internkommunikasjon og samhandling på tvers var jo én del vi måtte jobbe med. Da var det å gå fra en organisasjon som var satt opp ut i fra juridiske enheter til å være ett stort konsern som hadde felles mål, felles datasystem og begynte å bygge felles kultur - og i det prosjektet så trengte vi samhandlingsverktøy på tvers. Det vi konkret gjorde var at vi var tydelig på dette med kulturbygging, slik at alle var med på den strategien som var lagt. Hele organisasjonen hadde vært med på den strategien som vi begynte å innføre i 2013/2014....Så vi hadde en strategifortolkning involvert med 600 mennesker.”* (Respondent 4).

Ifølge funnene tok ikke ledergruppen noe initiativ til å utrede om de hadde forstått hva de ansatte oppfattet var problemet, og at dette var det samme problemet identifisert av ledergruppen. Det var tre år tidligere gjennomført en felles strategisamling hvor internkommunikasjon var et av punktene på listen over tiltak. Frustrasjonen de ansatte følte kom i etterkant av dette og endret hva de så på som problemet.

Den raske utrulling ble mottatt på ulikt vis av organisasjonen. *“Noen er veldig positive, deler og tommelen opp. Og det er de du ser mest. Da utpeker de seg i store grupper som dette både som meningsytrere og som heiagjengen.”* (Respondent 5). Undersøkelsen som ble gjort blant de ansatte syv måneder etter implementering viste at det var 40 prosent skeptikere til Workplace i organisasjonen.

Vi finner også at ansatte mangler utstyr de trenger for å benytte seg av Workplace. *“...vi har nå utstyrt de fleste ansatte med telefon. Kanskje vi burde utstyrt alle med en telefon. Og der Workplace blant annet er en del av det. På den måten får alle informasjonen. Det tror jeg kanskje kunne ha vært smart. Det er jo klart at de som jobber på lageret, og ikke har tilgang til PC på den måten, tviler jeg på ville giddet å gå inn for å se om det har skjedd noe, annet enn via telefon i så fall.”* (Respondent 3).

Det var heller ikke gitt god nok opplæring av de ansatte for å øke bruken av verktøyet. Noen mente de ikke fikk tilstrekkelig informasjon ved utrulling. *“Vi ble bare linket inn og gikk inn og lekte oss og fant grupper og ja. Det var vel kanskje litt.. Ja litt bedre informasjon når det kom ut, det skulle det vært.”* (Respondent 6).



## **2. Facebook som prosjektleder**

Facebook har en utrullingsstrategi de anbefaler sine kunder, uansett størrelse og kompleksitet. De ønsker å komme raskt ut med produktet til brukerne. Facebook tok på seg en form for prosjektlederrolle for å drive prosessen fremover, og Mestergruppen fulgte Facebooks råd om implementeringsstrategi. De hjalp med å sette opp tilganger, ga tips til retningslinjer, inndelinger i grupper, struktur i Workplace og teknisk integrasjon. *“Facebook var veldig på at grupper kommer også av seg selv. Noe kan du starte med. Men noe kommer til på veien.”* (Respondent 5).

Facebook har også klare føringer på hvordan man skal formidle visjonen og hvilke tiltak som skal til ved lansering av verktøyet. *“Så skulle alle møte der og der...altså på felles møterom. Vi hadde en felles lansering av hele konsernet over video og alle fikk kake med Facebook-tommelen opp...og litt sånn. At de først gjorde det, gjorde de det litt artig.”* (Respondent 5).

Mestergruppen fikk ekstra oppfølging av Facebook, fordi det var hensiktsmessig for deres videre inntog i det norske markedet at Mestergruppen lyktes med sin implementering. Facebook hadde altså en interesse i at Mestergruppen skulle ta i bruk Workplace. *“For når Facebook sier at de skal lansere noe nytt og ønsker bare suksesshistorier fra de som får lov til å være med i starten, så får du ikke bare ei verktøykasse fra dem ... De har ”beste praksis” på hvordan man skal innføre slike systemer for å skape engasjement...Det var tre stykk fra Facebook som monitorerte dette her. Det er det som er litt interessant med hvor styrt prosessen er fra Facebook sin side, med retningslinjer og tips til hvordan det skal fungere.”* (Respondent 4). Og det var ikke hvem som helst som fikk være med fra starten av *“..det var iallfall litt sånn at Facebook valgte seg ut noen litt sånne sikkerhetskritiske aktører på et tidligere tidspunkt for å få adopsjon i markedet ganske fort.”* (Respondent 5). De ansatte i ledende posisjoner i Mestergruppen var også på besøk hos Facebooks hovedkontor i Dublin for å få informasjon om Workplace, og at det var et konsulentbyrå i Norge som hjalp til med implementeringen.

#### ***4.2.5 Oppsummering funn fase 2***

Funnene viser at de ansatte hadde tilgang til systemet og tok det i bruk raskt. Likevel støtte de på noen utfordringer når de tok Workplace i bruk. De ansatte opplever verdi med systemet, men dette synes ikke å være en planlagt strategi fra ledelsen sin side.

Mestergruppen har delvis tatt innover seg at det er en del som gjenstår før Workplace er ferdig implementert.

Mestergruppen har en kompleks ansattgruppe. De kom med innspill som bidro til endringen av internkommunikasjonen, men det kan se ut til at hensynet til de ansatte kunne blitt tatt på større alvor i enkelte deler av prosessen.

Facebook inntok en rolle som prosjektleder og styrte mye av implementeringsprosessen med sine råd og veiledninger.

## Kapittel 4 Funn

<i>Fase 1: Opptining</i>	<i>Fase 2: Gjennomføring</i>	<i>Fase 3: Nedfrysing</i>
Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?	Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?	<b>Hvordan skape varig endring?</b>
Beslutningsprosess	Skape handlekraft	<b>Måloppnåelse</b>
Skape endringsklima	Skape tidlige gevinster	<b>Motstand mot endring</b>
Etablere riktig team	Ikke ta seieren på forskudd	
Skape visjon for endring	Mestergruppens forhold til interessenter	
Formidle visjon		

Figur 4-3 Funn: Hvordan skape varig endring?

### **4.3 Fase 3: Hvordan skape varig endring?**

Uavhengig av hvor stor eller liten en endring i en virksomhet er, så er det avgjørende for måloppnåelsen av endringen, at endringen blir varig og forankret i organisasjonens kultur. Endringen må bli en del av organisasjonens daglige virke og således en del av organisasjonens kultur, først da kan en se om ønskede effekter og målet med endringen ble oppnådd (Kotter, 2014). For å se nærmere på hvordan Mestergruppen har skapt varig endring i deres organisasjon, har vi valgt å dele dette tema inn i to underliggende faktorer. Begge faktorene kan påvirke (fremme eller hemme) om Mestergruppen har klart å skape varig endring i sin organisasjon.

- Måloppnåelse ved innføringen av Workplace
- Motstand mot endringen

#### **4.3.1 Måloppnåelse ved innføring av Workplace**

Tidligere funn har vist at målet med innføringen av Workplace var tredelt. Det første målet var å innføre et verktøy som kunne hjelpe Mestergruppen med bedre internkommunikasjon. Videre ønsket de å skape bedre samhandling på tvers av avdelingene for å skape en mer effektiv og samkjørt organisasjon. Det siste målet var å skape en felles kultur.

## ***1. Informasjonsflyt***

Alle respondentene trekker frem at Workplace har bedret informasjonsflyten i Mestergruppen. Ledelsen benytter verktøyet til å dele informasjon om organisasjonsendringer, nyheter eller oppkjøp. Informasjon som tidligere ble “samlet opp” og kom i formelle notater på mail, blir nå kontinuerlig og hurtig publisert på Workplace. At informasjonen kommer og at respondentene er informert om hva som skjer i organisasjonen, er noe som trekkes frem som hovedgevinsten av innføringen av Workplace i Mestergruppen. *“Her har du den største verdien, du er informert. Du føler ikke at du sitter i mørket og du er en del av et konsern, og du vet ikke hva som skjer i konsernet. Det er vel den største gevinsten, at vi er informert...Det var målet vårt. Folk skulle være mer informert, og det har vi jo klart. Check.”* (Respondent 5)

God informasjonsflyt skal ikke bare sørge for at informasjonen kommer ut til de riktige aktørene. God informasjonsflyt skal også korte ned tidslinjen fra et problem eller spørsmål oppstår, til problemet er løst eller spørsmålet besvart. Respondentene trekker frem at viktig informasjon er mer tilgjengelig og enklere å finne. Informasjon som kan hjelpe de ansatte i hverdagen publiseres på Workplace. Det trekkes frem eksempler som support for ulike interne IT-systemer, dersom det er nye oppdatering eller feil med systemet. Da legges det ut informasjon om hvordan dette løses eller at det jobbes med å finne løsninger fra support. Alle som er medlem av disse gruppen vil da hurtig få informasjonen og de ansatte sparer tid på å besvare flere telefoner fra ulike avdelinger som har det samme problemet. *“Sånn som support for datamaskinen for eksempel, og nå når vi har fått den nye webløsningen vår, så har vi support med superbrukere der vi stiller spørsmål inne på Workplace, sånn at da kan alle som driver med proffnett diskutere der inne. Det gjør det ganske mye lettere. Finner du en feil for eksempel, så kan du melde den inn der, så får alle superbrukere sett det med en gang at “dette må vi jobbe med”.* (Respondent 6)

Videre trekker flere av respondentene frem at “avstandene” internt i Mestergruppen har blitt kortere. Samholdet mellom de ulike avdelingene har også blitt styrket, og mye av informasjonen går nå på åpne grupper. Derfor mener flere respondenter at de har blitt bedre kjent med sine kollegaer i andre avdelinger. De kan nå kommunisere og se hva de andre avdelingene i Mestergruppen jobber med på en enklere måte. I tillegg trekkes det frem at avstanden mellom sentral ledelse som er lokalisert i Oslo, til avdelingene som er spredt rundt i landet, er minsket. Det er enklere for ledelsen å kommentere eller gi positiv tilbakemelding på det som skjer i de ulike avdelingene. *“Tidligere har det vært slik at administrasjonen sitter i Oslo, og det blir gjerne slikt – store avstander. Men jeg er overbevist om at Workplace har*

*minsket avstander. For Adm.dir. legger ut nyheter der og er inne der. Det har vært viktig for oss at de som faktisk sitter i administrasjonen, de må være ambassadører for dette, eller så vil det ikke fungere. Ikke sant, når de ser at han er inne og kommenterer og legger en smiley-fjes. Så blir det litt en ufarliggjøring.” (Respondent 7)*

Informasjonsflyt var et viktig mål ved innføringen av Workplace og flere av respondentene bekrefter at de har oppnådd bedre informasjonsflyt. Men samtidig trekker enkelte frem noen utfordringer med den nye informasjonskanalen. Noen mener at dersom en ansatt ikke er på Workplace går vedkommende glipp av mye informasjon. Det trekkes frem eksempler som “lagerarbeidere” og den “eldre garde” som ikke har tilgjengelig verktøy for å kunne benytte Workplace. Dette har skapt tilfeller der mellomledere må “dobbeltkommuniserer” med sine ansatte. De henter da informasjon fra Workplace og sender det videre på e-post. I tillegg mener enkelte at ikke alle gruppene på Workplace fungerer like godt, samtidig som de savner grupper innenfor ulike kategorier og tema. *Det er en fordel å være på! Det er absolutt en fordel å være på. Du går glipp av vanvittig mye informasjon hvis du ikke er der inne.” (Respondent 7). “Ja, vi har en del grupper der inne. Etter min mening kunne det vært fler. Men, ja, du har de mest nødvendige.” (Respondent 6).*

## **2. Samhandling**

Det andre målet Mestergruppen hadde satt seg for innføringen av Workplace var å styrke og bedre samhandling på tvers av avdelingene i organisasjonen. Mestergruppen har nylig gjennomgått en stor organisasjonsendring ved at de har kjøpt opp flere selskaper innenfor en kort tidsperiode. En av respondentene fremhever at de ønsket et stort konsern med felles mål, felles datasystemer og bygge en felles kultur. For å få til dette, så de at samhandling på tvers av avdelinger var en viktig brikke. Bedre internkommunikasjon ville fjerne de “usynlige” hindringene som var i veien for at de ansatte skulle samhandle bedre på tvers av avdelingene.

*“Altså det vi har fått til er kommunikasjon. Og det er så fundamentalt viktig i en bedrift som er så svær, og som skal samarbeide. Vi skal samarbeide på tvers... Det å dra ned de barrierene slik at man føler en mer nærhet til de du faktisk skal samarbeide med, og knytte sterkere relasjoner, selv om det bare er på Workplace, er kjempeviktig i forhold til samarbeidsklima. Det tror jeg er det første vi fikk til, det at vi ble ikke så skeptisk og så i mørket, for å si det sånn. Vi ble mere en enhet.” (Respondent 5).*

Videre viser funnene at Workplace har bidratt til at de ansatte ble bedre kjent med sine kollegaer utenfor egen avdeling. Siden de hadde “sett” sine kolleger eller hatt en dialog med

dem på Workplace, ble terskelen for å ta kontakte senere lavere. Det ble opprettet grupper der alle med samme arbeidsområdet, ikke nødvendigvis i samme avdeling, ble lagt til. Noen respondenter trekker dette frem som en positiv gevinst av Workplace. De var nå i stand til å stille spørsmål, få svar eller finne løsninger sammen med andre ansatte på en mer hurtig og oversiktlig måte. Noe som igjen førte til bedre kundebehandling. *“...disse selgerne våre, som sitter og skal selge varer ute til sine kunder. Når de da får et spørsmål om en vare som de kanskje ikke har på lager, så har vi 30 andre anlegg. Da er det bare å stille et spørsmål der (Workplace), ”jo, vi har en palle av det stående her borte”. Da blir det bedre kundeservice også faktisk. Fordi vi blir en mye større maskin da, når vi kan snakke sammen og få til ting sammen....Alle kan opprette sine grupper og bruke det til å samarbeide på.”* (Respondent 7).

### **3. Kultur**

Det tredje delmålet ved å innføre Workplace var å innføre et verktøy som kunne bidra til kulturbygging innad i organisasjonen. Flere av respondentene trekker frem at som et resultat av bedre internkommunikasjon, har det skapt en økt tilhørighet til andre avdelinger i konsernet. Gjennom å holde seg oppdatert på hva som skjer i hele konsernet, og følge med på hvordan andre avdelinger oppnår sine mål, mener noen av respondentene at det har skapt en økt fellesskapsfølelse. Respondent 2 oppsummerer de positive effektene med innføringen av Workplace på denne måten. *“Nei, altså det er jo å få litt mere, bedre informasjonsflyt og at folk føler mer tilhørighet når de kan følge mere med på hva som skjer rundt omkring og det skaper tilhørighet og samhold.”* (Respondent 2).

Respondentene trekker frem at det blir publisert historier om avdelinger som har oppnådd suksess. Dersom en avdeling har gjort et viktig salg eller fått inn en ny kunde til Mestergruppen, blir det laget saker som blir publisert på Workplace. Videre så brukes verktøyet til at andre avdelinger kan gå inn og heie frem eller anerkjenne at andre avdelinger har gjort en god jobb. Dette har bidratt til å skape en mer “vinnerkultur” og “halleluja-stemming” i organisasjonen. *“Jeg synes det har vært veldig mye gode nyheter som har kommet ut i disse kanalene og da blir det en sånn halleluja-stemming. Det er ikke bare verktøyet i seg selv, men hva som skjer med et helt selskap med en stor kulturendring. Dette er jo ett element i en kultur.”* (Respondent 4).

### **4.3.2 Oppsummering måloppnåelse ved innføringen av Workplace**

Funnene peker mot at informasjonsflyten og samhandlingen i Mestergruppen i noen grad er bedret etter innføringen av Workplace. Informasjonen kommer raskere og avstanden mellom de ulike avdelingene er kortet ned. Enkelte ansattgrupper har fått en kommunikasjonskanal som bedre muliggjør samhandling på en måte de ikke hadde tidligere. Det er indikasjoner på at innføringen av Workplace har bidratt til økt følelsen av tilhørighet hos de ansatte, men det er fortsatt noen ansattgrupper som ikke benytter seg av verktøyet.

### **4.3.3 Motstand mot endring**

Ved innføring av en endringsprosess kan det ofte oppstå ulike former for motstand mot endringen. Motstand mot endring kan skje både på individ- og gruppenivå, og av ulike årsaker (Kotter og Schlesinger, 2008).

En del av de ansatte opplevde tap av verdi, ved at de nå må bruke verdifull tid på verktøyet Workplace. Dette var det flere som ikke forsto poenget med, eller mente var rett og slett tull. Tilbakemeldingene varierer, men vi kan se at flere er skeptiske til å ta verktøyet i bruk, og avse tid til å gjøre det. *“Denne undersøkelsen har gått ut til alle, også blir de forbannet for at ikke de har sett det. (Leser opp tilbakemeldinger) “Svært fornøyd”, “ikke brukt”, “Dette er bare tull og ikke noe for de som jobber på lager og i butikk, det er en tidstyv”, “Veldig greit, men ser ikke helt poenget med det”, “Tanken er god, men unødvendig”, “Har ikke tid til å sitte på Facebook eller svare på spørreundersøkelser om Facebook.”, “Teit å se bilder av show, messer og fester”.* (Respondent 5). Det er også ansatte som rett og slett ikke har tid til å bruke Workplace. Det er ikke det at de mener det er tull, men en hektisk hverdag krever sitt. Da blir det vanskelig å prioritere noe som ikke er innarbeidet i egen rutine eller oppleves som svært nyttig. *“De har vel en hektisk hverdag også at de ikke føler at det er helt essensielt for dem å gå inn der i løpet av dagen.”* (Respondent 2). De ser ikke nytten av endringen, og tenker kanskje at det heller vil koste en selv eller organisasjonen mer enn det nytter. Det at de ansatte ikke ser nytten og vurderer Workplace til å være “tull” og en “tidstyv” kan bety at det ikke er enighet om behovet for endring, eller hva problemet var.

Det er også en del ansatte som ikke forstår hva de skal bruke verktøyet til. Noen oppfatter det som et annet verktøy enn hva det er ment for. Siden verktøyet er relativt likt tradisjonelle Facebook, så er det en del som tror at hovedpoenget er umiddelbar kommunikasjon *“Men det er jo kanskje også, nå skal jeg ikke legge ordene i munnen på dem og sånt, men de har kanskje den kanalen for seg at det skal være en kanal som Facebook er,*

*hvor det er umiddelbar kommunikasjon og sånne ting, men det er det ikke. Det er jo for at du skal gå inn nå og da og se hvordan tingenes tilstand er.”* (Respondent 5). Dette oppsto selv om det var forsøkt kommunisert hva bruken skulle være. *“Så det var viktig for oss å formidle at dette er et jobbverktøy som vi skal benytte for å kommunisere med hverandre, og det har ingenting med privat Facebook å gjøre. Så det var veldig viktig for oss å kommunisere, at dette er helt lukket og adskilt miljø. Og ingenting blir brukt videre i andre sammenhenger.”* (Respondent 7).

Flere var også usikre på hvordan de skulle bruke verktøyet, og hvem som hadde lov til å publisere i kanalen, og hvor. Denne usikkerheten kan gjøre at de ansatte opplever det som skummelt, og dermed vil det oppstå motstand mot endring. *“Det kan være noen der som sitter og ikke vet helt - er det liksom lov å publisere det overfor meg. Vet ikke om det er helt kommunisert ut at dette er noe som alle kan gjøre i enhver setting, i de ulike gruppene hvis de har noe å komme med.(...) At det er noen som synes det er litt skummelt kanskje?.”* (Respondent 1).

Vi identifiserer en del motstand mot endring, rett og slett ved at ansatte ikke har tatt verktøyet i bruk. Det er ulike årsaker til dette. Som vi var inne på i avsnittet over, er det en del som mener de ikke har tid til å bruke verktøyet. Andre ansatte har ikke verktøyet de trenger for å ta Workplace i bruk. *“...det er faktisk en del mennesker som fremdeles er på god gammeldags telefon som ikke har touchscreen, og derfor er det ikke alle hos meg som har tilgang til å få informasjonen der som vi hadde håpet.”* (Respondent 3). Det er i tillegg noen som rett og slett ikke bryr seg om et nytt digitalt verktøy. *“Det er et par på hver avdeling, som er litt opp i årene, som ikke bryr seg om Workplace. Dermed når jeg ikke alle, da må jeg bruke to kanaler uansett, en til de og en til de som bruker teknologien.”* (Responder 6). Dette ser vi hemmer effektiviteten av verktøyet. I tillegg er det ikke alle som ser nytten av Workplace i like stor grad. *“Men jeg tror nok det er en del som ikke bruker det, ja. Spesielt dem som jobber på lageret for eksempel. De har ikke så mye nytte av det rett og slett.”* (Respondent 6).

Andre er skeptisk til bruken av Workplace grunnet forholdet de har til tradisjonelle Facebook, og har egne grenser for hva de ville lagt ut hvor. *“Det er det skille mellom privatperson og jobbperson som kan være litt vanskelig å se da. Altså, jeg som privatperson hvis jeg legger ut ting, ikke sant, jeg synes ofte man kanskje legger ut litt for mye om seg selv. Jeg ville aldri lagt ut for eksempel at nå er jeg ute på kundebesøk eller nå er jeg ute på butikken for å kjøpe kaffe. For å si det sånn.”* (Respondent 3).



### **1. Brukes ikke som tenkt**

Ledelsen i Mestergruppen hadde flere mål med innføringen av Workplace. Funnene som vises her skal se om de ansatte bruker verktøyet slik ledelsen har tenkt, eller om de fant andre måter å bruke det på. Har de ansatte adoptert verktøyet inn i sin hverdag? De ansatte brukte verktøyet i stor grad til å publisere sosiale samlinger i starten. *“Og så kom det et berg av sosiale meldinger...et berg...det var kaker og vafler over hele linja i begynnelsen. Veldig sånn “se hvor koselig vi har det”* (Respondent 5).

En stund etter implementering brukes verktøyet mer på måten det var tenkt. Det blir brukt til formidling og absorbering av informasjon. Vi finner likevel noen indikasjoner på at det ikke oppstod fruktbar samhandling. *“Nå blir det brukt til det jeg følte var meningen med den. Det var det at når det kommer nye innkjøpsavtaler og sånne ting, så blir de lagt ut på Workplace. Så da får du en pop-up på appen din at nå har det kommet noe nytt.”* (Respondent 6).

En del grupper i Workplace brukes til helt andre oppgaver enn det de var opprettet for. Vi ser for eksempel at gruppen “sosial” brukes til å finne varer. *“Du leter (for eksempel) etter et gulv, så har jeg brukt å legge det ut på “sosial” gruppa, for da får alle det med seg. Hadde du opprettet en gruppe som het “finne varer i Norge” for å ta et eksempel, så hadde det vært - nå kommer det litt an på faktisk hvem som er med i den gruppen - hvis ikke alle er med, så får ikke alle det med seg. Derfor har jeg lagt det ut der som flest mulig ser.”* (Respondent 6).

Kun ved få anledninger har det vært innlegg fra ansatte hvor ledelsen har måttet gjøre tiltak for å moderere bruken ved for eksempel å slette innlegget. *“Han sa til meg at det bare var et par ganger at han hadde tatt vekk noe. Altså, det var litt sånn på kanten - jeg vet ikke hva det var snakk om - men da hadde han tenkt at det stryker vi.”* (Respondent 1).

Gruppene i Workplace fungerer i ulik grad. *“Det er veldig varierende hvor godt det fungerer. Så det kommer helt an på medlemmene, for jeg tar meg selv i noen av de gruppene jeg er med i, at jeg tenker at her skal jeg legge ut mye, men så blir det ikke til at jeg får gjort det. Hva tenker du selv at grunnen til det er? Det er vel at en glemmer det litt også går det veldig mye på mail da.”* (Respondent 2). Dette viser at ansatte adopterer en endring på ulikt tidspunkt. Noen har behov for mer tid før de får innarbeidet nye rutiner, eller tar i bruk nye verktøy. Andre kan gjøre dette ganske kjapt, og har ikke like stort behov for tid til overgang.

## **2. Har ikke noe valg**

I alle endringsprosesser vil det oppstå motstand mot endring (Kotter & Schlesinger, 2008). I denne delen av funnkapittelet ønsker vi å se nærmere på hvordan motstanden ble håndtert av ledelsen, og hvor frivillig bruken av Workplace har vært.

Tidligere funn viser at det var en del som valgte ikke å ta verktøyet i bruk, men disse fikk ingen påvirkning på beslutningen. *“Det er sikkert alltid noen som synes at dette bare er noe tull, men det vil det alltid være. Men det var ikke noen som fikk en stemme som gjorde at vi vurderte beslutningen.”* (Respondent 4).

Det vises også til at Mestergruppen er inne i flere endringsprosesser og at de ansatte mer eller mindre må innfinne seg med det. De som ikke liker endringer, de har sluttet. *“Vi har fusjonert tjue selskaper, kjøpt opp fire, byttet IT-systemer. Så vi har gjort veldig mange ting, så organisasjonen er allerede i endringsmodus. De som ikke har lyst å være med på endringer, de har sluttet. Vi har vært en organisasjon som har konsultert markedet. Vi har gått fra å være nummer åtte, til å være markedsleder. Det har vært massive endringer hos oss. Så det er en organisasjon som er vant med store endringer.”* (Respondent 4).

Dette indikerer at ledelsen ikke tar mye hensyn til motstand mot endring. De som ikke er med, ramler av lasset eller slutter helt. Dette ser ut til å være greit for ledelsen.

I det lange løp mener noen at det må synliggjøres nødvendigheten av at alle ansatte tar inn over seg og implementerer det nye verktøyet i sin hverdag. Dette kan gjennomføres ved bruk av tvang. *“Men de som faktisk ikke er så interessert og ikke har lyst til å gjøre det, mens det faktisk er pålagt å gjøre det. De må skjønne hvor viktig den kanalen der er, og får ikke lov til å si nei. Det var kanskje ikke i prosessen, men det er i prosessen i det lange løp. Der har vi forbedringspotensial. Så den kan bli enda mere nyttig eller oppleves som mer nyttig.”* (Respondent 5)

## **3. What's in it for me**

Suksessfull endring i organisasjoner krever at de ansatte adopterer endringen, og i denne casen tar i bruk Workplace. For at et individ skal motiveres til å gjøre det, må de forstå hva de selv får ut av det. Flere funn viser at det ga verdi for de ansatte å benytte verktøyet. Det er lettere å dele filer og bilder som flere kan ha nytte av. Det er kortere vei til IT-leverandør, og de kan kontakte dem enkelt og direkte. De får også raskere svar på det de lurer på. *“Et klasseeksempel på det som har skjedd mye av her på Systemhussiden: Vi har en kunde som ønsker å bygge husmodellen “Stange”, er det noen som har bygd den noen plass? Så begynner de å dele bilder.”* (Respondent 5).

De ansatte fikk også noe mer ut av å være hjelpsom på Workplace. Det ble tydelig og anerkjent at man var hjelpsom. *“Det kunne sikkert gått gjennom andre kanaler, men det er mye mer artig å være hjelpsom når alle ser at du er hjelpsom.”* (Respondent 5). Kanalen brukes også til å skryte av ansatte som har vervet nye medlemmer, hatt et stort salg eller lignende bragder de kan skryte av. Dette ble oppfattet for det meste positivt, men det var også noen med negative tanker om dette. *“Det var det jeg bet meg mest merke i at folk mente. At det var for mye “se på meg, jeg er så god”. Men særlig kan det være folk som ikke er så gode som kanskje synes det er veldig irriterende. At folk skal pusse glorien sin foran hele konsernet.”* (Respondent 5).

Verktøyet har også gjort det lettere å nå ut til flere raskere, og med toveiskommunikasjon. I tillegg ble terskelen for å ta kontakt oppover i hierarkiet senket. *“Ja, jeg tror terskelen for å ta kontakt og det å være en del av et stort team er blitt mye lavere.”* (Respondent 4).

Ansatte opplevde også fordeler med lettere å holde oversikt over det som foregikk i konsernet. *“Jeg så noen fordeler med at jeg raskt kunne få overblikk.”* (Respondent 1).

Det kan se ut til at flere ser egenvinning i å benytte Workplace. *“Ja, de fleste skjønner nok det. Men de som ikke skjønner det er nok de som kanskje er litt eldre og som ikke er så oppdatert på å bruke IT i det hele tatt.”* (Respondent 2).

#### **4.3.4 Oppsummering motstand mot endring**

Funnene viser at det er oppstått noe motstand mot å ta i bruk Workplace. Noen ansatte mener det er en tidstyv i en ellers hektisk hverdag og ser ikke helt nytten av å bruke Workplace. Ikke alle ansatte har de riktige verktøyene tilgjengelig for å kunne bruke Workplace, i tillegg finnes det indikasjoner på at verktøyet ikke har blitt brukt/brukes som det opprinnelig var tenkt.

## 5 Drøfting og konklusjon

### Kapittel 5 Drøfting og konklusjon

	Hovedtrekk
<i>Fase 1: Opptining</i> Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Felles forståelse av problem</li><li>• Involvering av ansatte</li><li>• Personavhengig beslutningsprosess</li><li>• Eksterne aktører involvert i prosessen</li></ul>
<i>Fase 2: Gjennomføring</i> Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kartlegging av ansatte og deres behov</li><li>• Implementering, utbredt bruk av Workplace</li><li>• Endringsagentenes rolle</li><li>• Synliggjøring av tidlig gevinst</li><li>• Tilpasning til egen organisasjon</li></ul>
<i>Fase 3: Nedfrysing</i> Hvordan skape varig endring?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre internkommunikasjon</li><li>• Noe samhandling</li><li>• Håndtering av motstand mot endring</li><li>• Adopsjon på ulikt tidspunkt</li></ul>

Figur 5-1 Drøfting og konklusjon beslutningsprosessen og endringsklima

#### 5.1 Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?

##### 5.1.1 Beslutningsprosesser

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem at det første steget i en beslutningsprosess er erkjennelsen av et problem. For å kunne ta en god beslutning, må en kjenne problemet og analysere det (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Flere av funnene våre peker mot at Mestergruppen var kjent med sitt problem eller utfordring. De hadde problem med internkommunikasjon og ønsket mer samhandling på tvers av avdelingene i konsernet. På strateginivå hadde Mestergruppen nedfelt at de skulle forbedre eksisterende prosesser, deriblant internkommunikasjon og samhandling. Eksisterende internkommunikasjon og samhandling i et voksende konsern som Mestergruppen var ikke god nok. Flere beskriver at det derfor var en fremvekst av ulike problemer. Enkelte av våre funn peker mot at flere oppkjøp og større endringer førte til uro. På kort tid ble Mestergruppen et stort konsern med mange ansatte, fordelt på flere avdelinger og ulike lokasjoner. En kan klart se indikasjoner på en organisasjon som har utfordringer med å få samkjørt alle sine ansatte og avdelinger, slik at alle kan få oversikt og jobber effektivt sammen mot et felles mål.

Funnene viser en fragmentert organisasjon med spenninger over ønskelig nivå. Hvorfor disse spenningene har oppstått har vi ikke konkrete funn på. Vi anser disse for å være en kombinasjon av flere endringsfaktorer i organisasjonen. Det gjorde seg mer gjeldende å finne et bedre verktøy for internkommunikasjon og det ble kritisk å få tatt en rask beslutning.

Mestergruppen hadde kjennskap til utfordringene med internkommunikasjonen, men når konsekvensene av manglende internkommunikasjon gjorde seg gjeldende, først da erkjente ledelsen problemet og fattet en beslutning. Dette var 2-3 år etter at den overordnede strategien ble forfattet. Vurderingen av problemet ble gjort flere ganger. Første gang under strategiprosessen, og senere når utfordringer grunnet manglende informasjonskanaler internt ble synlig. Vi har ingen funn som indikerer at ledelsen i Mestergruppen aktivt involverte de ansatte i å komme med innspill på hva de mente det underliggende problemet var, eller hvordan de best kunne løse dette.

På den tiden Mestergruppen valgte å innføre Workplace, var Workplace som system nytt i markedet. Systemer for å håndtere internkommunikasjon var ikke noe nytt, det nye og innovative var å bruke en plattform lik tradisjonelle sosiale mediekanaler som kommunikasjonssystem for en organisasjon. Rogers (2003:163) modell "*Innovation Decision Process*" beskriver deskriptivt hvordan beslutningstakerne forholder seg til innovasjoner. Kjennskaps, overbevisnings og beslutningsfasen vil i dette tilfellet være mest relevant. Her trekker Rogers (2003) frem hvordan tidligere erfaringer og personkarakteristikk til beslutningstakeren påvirker selve beslutningen (Rogers, 2003).

Beslutningstakerne i Mestergruppen var relativt unge og innovative ledere. De fremstår som risikovillige og opptatt av å benytte det nyeste i markedet som kan gi Mestergruppen en fordel. Samtidig har de tidligere erfaringer med Facebook som kommunikasjonskanal til privat bruk. Den sosioøkonomiske karakteristikken, personligheten og kommunikasjonsvanene til beslutningstakerne i Mestergruppen kan derfor ha påvirket den raske beslutningsprosessen om å velge Workplace.

Det var flere aktører som påvirket ledelsen til å velge akkurat Workplace som deres nye system. Dette var aktører som eksempelvis reklamebyrå som hadde gode kontakter i Facebook og kunne bistå med implementeringen av systemet for Mestergruppen. Disse aktørene var med på å overbevise ledelsen om at Workplace var det riktige verktøyet. Det kan derfor virke som at både reklamebyrået med et godt renommé, samt Facebook, var aktører som påvirket beslutningstakerne. Reklamebyrået i den hensikt å få en ekstra kunde, samtidig som de skapte en spenning med det å være en av de første i Norge som fikk "lov" til å bruke

Workplace. Facebook påvirket gjennom at de trolig ønsket seg et stort selskap som referansekunde av Workplace for videre innsalg til andre bedrifter i Norge.

“Garbage can model” som Cohen, et. al. (1972) publiserte på 70-tallet trekker frem noen andre synspunkter på hvordan beslutninger tas i organisasjoner. Denne modellen beskriver hvor tilfeldige beslutningene er dersom målene og strategiene er uklare. Når “strømmen” av problemer og løsninger blir eksponert for beslutningstakerne vil en avgjørelse bli tatt. Det er derfor noe tilfeldig hvilke løsninger som blir eksponert til hvilke problemer og beslutningstakere (Cohen, et. al., 1972).

For å kunne analysere om en virksomhets beslutninger er preget av tilfeldighet er en nødt til å analysere hvordan flere beslutninger blir tatt. Vi har i denne oppgaven begrenset oss til kun å se på beslutningen ved å innføre Workplace. Det vil derfor være vanskelig å analysere om en organisasjons beslutningsprosesser er preget av “Garbage can model ” og tilfeldighet. Funnene våre peker mot at det var noe tilfeldig at det var Workplace som ble løsningen på interkommunikasjonsproblemet til Mestergruppen. Ledelsen fikk kjennskap til Workplace gjennom å følge med på mediebildet og lese om systemet i Harvard Business Review.

Problemet med internkommunikasjonen var således kjent, men den riktige løsningen var ikke blitt eksponert for de riktige beslutningstakerne før nå. Det mest krevende problemet var heller ikke blitt synlig for beslutningstakerne før nå. Uro i ulike deler av konsernet kan være en potensiell kilde til konflikt. Det ble trolig mer tydelig for lederne at de måtte fatte en rask beslutning når det ble klart at de ansatte følte på usikkerhet for fremtiden. Med dette kan vi se indikasjoner på at det var noe tilfeldig at Workplace som løsning ble presentert til beslutningstakerne. Det kan virke som at den riktige “strømmen” av løsning, som i dette tilfellet er Workplace, ble koblet sammen med internkommunikasjonsproblemet til Mestergruppen. Dette nådde igjen de riktige beslutningstakerne, og beslutningen ble tatt. Derfor kan det virke som at beslutningen på at det ble Workplace som løsning var noe tilfeldig, fremfor en mer analytisk gjennomgang av problemet og vurdering av ulike handlingsalternativer. Dette sammen med at Mestergruppen manglet en konkret visjon for endringen, kan vi her se likhetstrekk mellom “Garbage can model” og slik Mestergruppen fattet sin beslutning (Cohen, et. al., 1972).

### **5.1.2 Delkonklusjon beslutningsprosesser**

Mestergruppen hadde vært klar over manglende kanaler for internkommunikasjon siden strategisamling i 2013/2014. Det egentlige problemet var når dette ga seg utslag i uro blant de ansatte i konsernet. Å etablere en felles forståelse for hvilket problem en ønsker å løse, er en fremmer for endringsprosessen. I Mestergruppens tilfelle ser vi at dette ikke var gjort. Dette ble en hemmer for endringsprosessen siden det oppstår en differanse mellom ledernes og de ansattes oppfattelse av problemet. Tilfeldighetene ville ha det til at de kom over Workplace som løsning, og de vurderte derfor aldri andre alternativer. Beslutningen ble tatt av ledelsen, uten involvering av andre ansatte eller mellomledere. Den sosioøkonomiske karakteristikken, personligheten og kommunikasjonsvanene til beslutningstakerne i Mestergruppen kan derfor ha påvirket beslutningsprosessen om å velge Workplace. Dette kan være en fremmer for at endringsprosessen startet og ble gjennomført på den måten det ble.

Både Facebook og reklamebyrå bidro muligens til å gi legitimitet og fremskynde en rask beslutning. Dette kan være en hemmer for endringsprosessen da de eksterne aktørene har egeninteresser i at en forhåndsbestemt versjon av at Workplace skulle bli en suksess. De kan ha påvirket beslutningstaker til å fremskynde en prosess eller lagt føringer på hvordan implementeringen burde være. Dette kan ha hemmet ledelsen i Mestergruppen å lage en endringsprosess tilpasset deres egen organisasjon. Kommunikasjonsutfordringen internt hadde eskalert når Mestergruppen valgte å innføre Workplace. Dette og manglende involvering av de ansatte, kan ha bidratt til å hemme endringsprosessen.

### **5.1.3 Skape endringsklima**

De første tre driverne til Kotter (2014) handler om å skape et klima for endring (Kotter, 2014). Lewin (1997) kaller dette for opptiningsfasen (Lewin, 1997). Det første man må gjøre er å skape en trang til endring ved å synliggjøre at noe må endre seg (Kotter, 2014). Funnene våre viser at ansatte i Mestergruppen hadde et behov for bedre internkommunikasjon. Dette var mye grunnet oppkjøp og ulike omstillingsprosesser som pågikk. Dette var de ansattes trang til endring. Respondentene sier at man satt på hver sin haug og skulte på hverandre. Dette skapte uro og frustrasjon i organisasjonen.

Informasjonen som kom fra ledelsen handlet ofte om store hendelser som oppkjøp og fusjoner. Dette gjorde informasjonsmengden uoversiktlig og behovet for toveiskommunikasjon større. Behovet ble formidlet til ledelsen av en av de ansatte. Ledelsen i Mestergruppen så at ved å effektivisere internkommunikasjonen kunne de bryte ned

eksisterende siloer og oppnå ønskede synergieffekter som bedre informasjonsflyt, samarbeid på tvers i organisasjonen og å skape samlende kultur.

Dette førte til at ledelsen startet prosessen med å finne et alternativ for å løse utfordringen. De begynte da å se etter eksisterende kommunikasjonsverktøy på markedet og beslutningen falt på Workplace. Funnene våre viser derfor at det allerede eksisterte en trang til endring i organisasjonen, og dette kunne ledelsen utnytte i starten av endringsprosessen.

Kotter (2012) mener at organisasjonen må oppfatte at endringen sentrerer seg rundt en stor mulighet. Det må være enighet om hva denne store muligheten er og at det er nødvendig å iverksette tiltak for å nå den. Han mener at endringslysten må komme fra toppen i hierarkiet, nemlig ledelsen. Den vil så spre seg ned til de ansatte som i Kotters (2012) ideelle verden skal våkne hver dag og jobbe målrettet mot det store målet. Dette ser vi ikke er helt sammenfallende med det Bass (1985) trekker frem som viktige punkt innenfor transformasjonsledelse. Nemlig å vise individuelle hensyn og intellektuelt stimulere og motivere sine ansatte til kreativ tenkning og endring (Bass, 1985).

Kotter (2012) har studert store amerikanske selskaper med en mer hierarkisk organisering der lederen har stor makt og innflytelse over sine ansatte. Hierarkiske organisasjoner sammenfaller ikke like godt med nordiske organisasjoner der strukturen er flatere og der ansatte har større påvirkning på sin egen arbeidshverdag (Grenness, 2012). Typisk nordisk lederstil beskrives av Torfing, Sørensen og Røiseland (2016) og karakteriseres ved at makten er fordelt mellom mange ulike parter og at ingen innehar makten alene. De mener at samskapende nettverk og partnerskap ikke kan ledes gjennom ordre og kontroll. En slik lederstil vil igjen føre til protester og at verdifulle aktører vil trekke seg ut av samarbeidet (Torfing et. al., 2016).

Det er også noe kritikkverdig at man glorifiserer den enkelte ansattes motivasjon og inspirasjon fra sine ledere. I en realistisk verden og basert på våre funn ser vi at de ansatte selv må innse at det er et problem for å finne motivasjon til å løse det. Den enkelte persons vinning må belyses for at personen skal ønske å delta i endringsprosessen. Kotter (2014) forutsetter i driver nummer én at hele organisasjonen omforenes med den samme trangen til endring og at problemet er felles og kjent av alle (Kotter, 2014). I casen med Mestergruppen ser vi at ledelsen har en konsensus på hva problemet er, og hvorfor de trenger en endring. Det er få funn som indikerer at Mestergruppen har rådført seg med de ansatte for å sikre at de har felles forståelse av problemer og hvordan de skal løse utfordringene. Dette kan bidra til å hemme videre endringsprosess.



#### **5.1.4 Etablere riktig team**

Videre er det viktig, ifølge Kotter (2014), å etablere riktige team som kan drive prosessen fremover (Kotter, 2014). Funnene viser at det ble etablert en arbeidsgruppe med primært positivt innstilte ansatte og ingen skeptikere.

I gruppen var det valgt ut én representant fra hver geografisk lokasjon, med ulike ansvarsområder og funksjoner i konsernet. Denne gruppen gjorde grunnarbeidet med å legge opp strukturen i selve verktøyet og fungerte som superbrukere til hele konsernet. Disse kan anses som utvalgte endringsagenter. Funnene viser at disse tok en aktiv rolle både på et tidlig stadium i prosessen, og gjør det fortsatt den dag i dag for å sikre at Workplace brukes som ønsket.

Kotter (2014) mener at endringsagentene må være aktive gjennom hele endringsprosessen og ikke bare i starten slik han tidligere anbefalte. Endringsagentene skal sikre en varig endring i hele organisasjonen og sørge for at endringen implementeres som tenkt (Kotter, 2014). Basert på funn ser det ut til at endringsagentene i Mestergruppen har vært aktive gjennom hele prosessen, og jobber fortsatt med å sikre en varig endring og implementering av Workplace. Dette virker å være noe ubevisst strategi og noe tilfeldig at det er blitt slik fra Mestergruppens side. Endringsagentene som er aktive i dag gjør dette på eget initiativ da de ser at Workplace ikke benyttes helt optimalt. Endringsagentene er med på å fremme endringsprosessen og gjør at Mestergruppen lykkes med Workplace.

Kotter (2014) endret også på hvordan han mente utvelgelsen av endringsagentene skulle være. Han mente at utvelgelsen burde baseres på frivillighet og ikke utpekes. Kotter (2014) mente også at endringskoalisjonen burde være en hel hær med entusiastiske ansatte fra ulike stillinger og med ulik fagtilnærming. Denne endringshæren vil kunne påse at endringen finner sted i alle deler av organisasjonen (Kotter, 2014). I Mestergruppen viser funnene at de som ble utvalgt til å være endringsagenter satt i sentrale posisjoner i konsernet eller på toppen i hver sine kjeder. Vi kan her anta at hver av disse hadde egne interesser og motiver i at endringen skulle bli en suksess. Både for prestisje, bunnlinjen og for å få bedre informasjonsflyt i egen organisasjon. Man kan derfor anta at mye av drivkraften og positiviteten til endringsagentene var basert på deres lederrolle i organisasjonen.

En av respondentene viser stor entusiasme i starten for Workplace, men presiserer at vedkommende ikke var med i hverken beslutningsprosessen eller implementeringsfasen av verktøyet. Denne personen er et eksempel på en naturlig endringsagent som ledelsen burde ha identifisert og dratt med seg inn i prosessen.

Vi ser at Mestergruppen har lyktes i å finne ansatte som brenner for endringen og som har egne motivasjonsfaktorer for å påse at endringen blir implementert i organisasjonen. Disse har vært sentrale for å få Workplace til å fungere som det gjør. Vi ser på den andre siden at de ikke har behøvd å følge Kotters (2014) anbefaling om utvelgelse av endringsagenter eller hvordan disse skal operere. Mestergruppen har lyktes på dette området uten å følge endringsprosessen steg for steg etter Kotters modell fra 2014.

### ***5.1.5 Skape en visjon for endring***

Selv om flere i organisasjonen kjenner på et behov for endring, er det viktig å synliggjøre selve visjonen for endringen. Det er derfor viktig å skape en visjon som skal vise vei for hva som ønskes å oppnå med endringen. Denne driveren er veldig viktig for å sikre at organisasjonen drar i samme retning og sikrer at endringen får de effekter man ønsker å oppnå (Kotter, 2014). Funnene viser at 600 ansatte var involvert i utformingen av hovedstrategien for Mestergruppen.

Ledelsen i Mestergruppen utviklet en visjon og mål for implementering av Workplace. Facebook krever også at man nedfeller konkrete mål på hva man ønsker å oppnå med Workplace. Ledelsen hadde et klart ønske om at de skulle gå fra å jobbe i silo til å jobbe i felleskap og på tvers av organisasjonen.

Flere av respondentene har svart at de ikke hadde kjennskap til visjonen eller konkrete mål for Workplace. De skjønnte hva et slikt kommunikasjonsverktøy kunne bidra til, men de refererer til å kun ha sett konkrete retningslinjer som er gitt for bruk av Workplace. Man kan her diskutere hvorvidt visjonen og målene ble laget av og for ledelsen, men at resten av organisasjonen ikke tydelig har forstått retningen man ønsket å gå og hva man ønsket å oppnå. Kotter (2014) mener at endringsagentene og prosjektgruppen bør være de som utformer både visjon og endringsinitiativer. Vi kan se at selv om Mestergruppen ikke har fulgt Kotters (2014) råd for å lage en visjon for endringen, så har de fortsatt klart å få deler av organisasjonen til å forstå hva de ønsket å oppnå med endringen. Nemlig bedre informasjonsflyt og samhandling (Kotter, 2014).

### **5.1.6 Formidle visjon**

Ifølge Kotter (2014) må visjonen kommuniseres til alle deltakere av endringsprosessen. I 8-drivermodellen presiserer han at visjonen må kommuniseres aktivt ut hele tiden og i enhver anledning. Selv etter at endringsprosessen er implementert, er det viktig å minne ansatte på hva man ønsket å oppnå med endringen (Kotter, 2014).

Ledelsen i Mestergruppen laget en visjon med hva de ønsket å oppnå ved implementering av Workplace. Etter råd fra Facebook lagde ledelsen i Mestergruppen en video og kjørte felles lansering ut til alle kontorer i Norge. Dette var “kick-off” for Workplace, og IT-sjefen var den som formidlet visjonen og retningslinjer via video til alle ansatte. Denne skulle engasjere og skape positiv oppmerksomhet rundt endringen.

Funnene viser at ikke alle fikk med seg hva visjonen var, men at de har fått med seg retningslinjer for skikk og bruk. Mestergruppen kjørte en stor lansering og formidlet det de ønsket å si. Det er lite funn som tyder på at visjonen ble kommunisert flere ganger etter lansering. Dette strider med Kotters modell fra 2014 som anbefaler at man ofte må kommunisere hva man ønsker å oppnå med endringen gjennom hele prosessen.

Kotter (2014) mener at deltakerne av en endringsprosess må forstå hvorfor endringen skjer. Forståelsen kommer gjennom å skape trang til endring, og hvordan man kommuniserer ut visjonen (Kotter, 2014). Funnene viser at ledelsen formidlet ut hva de i store trekk ønsket å oppnå ved implementering av Workplace. Funnene bekrefter at flere brukere ikke ser nytten i å benytte Workplace etter en stund. Dette kan tyde på at de ikke har forstått visjonen og hvorfor de skal benytte Workplace. De sliter med å se hva den aktuelle vinningen er for de personlig, og hvorfor de skal bruke tid på en ny kommunikasjonskanal. Dette kan hemme endringsprosessen da de ansatte i en tidlig fase ikke ser vinningen av å være med på hele endringsreisen. Det kan være slik at man allerede ved lanseringen “mister” flere av de ansatte i endringsprosessen.

Det refereres til noen aktive brukere som ofte deler hva de har oppnådd av resultater. Dette skaper en halleluja-stemning og brukeren får anerkjennelse. Denne anerkjennelsen er den enkelte brukers vinning i å benytte Workplace. Hver enkelt bruker må finne sin gevinst i å bruke tid på Workplace. Det er ledernes og endringsagentenes rolle å minne brukerne på vinningen de kan oppnå, og visjonen med at hele organisasjonen benytter Workplace. Dette vil kunne fremme endringsprosessen og motivere flere av de ansatte til å bidra inn i endringen. Kotter (2014) mener at formidling av visjonen skal føre til at potensielle endringsagenter blir motiverte og melder seg frivillig til å bidra til endringen (Kotter, 2014). Vi ser at Mestergruppen ikke har fulgt Kotters (2014) anbefaling om å formidle visjonen

gjennom hele endringsprosessen. På en annen side kan vi si at Mestergruppen fortsatt har lyktes i å få sine ansatte til å forstå hva de ønsket å oppnå med implementeringen av Workplace.

### **5.1.7 Delkonklusjon**

Behovet for endring var godt etablert i hele organisasjonen. Etableringen av behovet for endring ble synlig gjennom dialog om strategier og ved situasjoner der manglende internkommunikasjon ble synlig. Løsningen på dette problemet ble Workplace. Ledelsen antok nok at behovet var forankret hos de ansatte, og besluttet raskt å gå for Facebook som leverandør av internkommunikasjonssystem til Mestergruppen. Kotter (2014) antar i sin endringsmodell at alle ansatte er omforent om et felles problem og løsning (Kotter, 2014). I realiteten er dette vanskelig å gjennomføre og vi ser at Mestergruppen i liten grad har gjort undersøkelser blant de ansatte om hva deres virkelighetsforståelse er og hvordan de mener de kan løse det underliggende problemet.

Endringskoalisjonen ble tidlig etablert gjennom å sette ned en konkret prosjektgruppe. Å lage en slik prosjektgruppe samsvarer med det Kotter (2014) anbefaler (Kotter, 2014). På den andre siden besto koalisjonen av nøkkelpersoner i konsernet som var plukket ut av ledelsen. Selve utvelgelsen av endringsagentene følger ikke Kotters modell av 2014 om at det bør være ansatte fra alle ulike roller i organisasjonen og at endringsagentene bør melde seg frivillig til å bidra i endringsprosessen. Endringsagentenes egne motiver for at endringen skulle bli en suksess, kan ha gjort dem blind for tilbakemeldinger som oppstod rundt bruk av verktøyet. Dette har blitt oppfattet som negativt og motstanden mot Workplace har ikke blitt behandlet konstruktivt.

Funnene bekrefter at Mestergruppen utformet en visjon for endringen og kommuniserte denne ut til alle i organisasjonen ved lansering. Siden funnene bekrefter at ikke alle har forstått visjonen eller ser nytten av verktøyet, kan man tenke seg at visjonen ikke er godt nok forstått og kommunisert ut til alle. Mestergruppen har ikke fulgt Kotters (2014) 8-drivermodellens første fire drivere. De har fortsatt lyktes med endringsprosessen sin. Noe som tyder på at Kotters modell av 2014 ikke trengs å følges for å oppnå suksess i en endringsprosess.

# Kapittel 5 Drøfting og konklusjon

	Hovedtrekk
<i>Fase 1: Opptining</i> Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Felles forståelse av problem</li><li>• Involvering av ansatte</li><li>• Personavhengig beslutningsprosess</li><li>• Eksterne aktører involvert i prosessen</li></ul>
<i>Fase 2: Gjennomføring</i> Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kartlegging av ansatte og deres behov</b></li><li>• <b>Implementering, utbredt bruk av Workplace</b></li><li>• <b>Endringsagentenes rolle</b></li><li>• <b>Synliggjøring av tidlig gevinst</b></li><li>• <b>Tilpasning til egen organisasjon</b></li></ul>
<i>Fase 3: Nedfrysing</i> Hvordan skape varig endring?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre internkommunikasjon</li><li>• Noe samhandling</li><li>• Håndtering av motstand mot endring</li><li>• Adopsjon på ulikt tidspunkt</li></ul>

Figur 5-2 Drøfting og konklusjon: skape engasjement og involvering av de ansatte

## 5.2 Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?

### 5.2.1 Skape handlekraft

Ifølge Kotter (2014) bør man sørge for å gi sine ansatte mulighet og de verktøy de trenger for å kunne handle i kraft med visjonen for endringen. For at en endringsprosess skal bli en suksess burde flest mulig ansatte involveres i prosessen (Kotter, 2014). Funnene viser at alle ansatte tidlig fikk tilgang til Workplace. De fikk lov til å finne ut av hvordan systemet skulle brukes, og fikk tilgang til å kunne opprette grupper på eget initiativ. Da de fleste allerede var kjent med den private delen av Facebook, skulle gjenkjennelse av brukergrensesnitt gjøre at de ansatte enkelt forstod systemet og enkelt kunne ta det i bruk. Ifølge Kotter (2014) er det viktig at de ansatte får mulighet til å finne sin egen tilnærming til den nye endringen (Kotter, 2014).

Funnene bekrefter at Mestergruppen ga spillerom til de ansatte slik at de kunne bruke Workplace slik de mente var riktig for dem. Dette var også en anmodning fra Facebook som Mestergruppen fulgte. Superbrukerne hadde laget en initiell struktur og forhåndsgenerert innhold slik at de nye brukerne hadde eksempler på hva de kunne bruke Workplace til. I starten bidro de til å lære opp enkelte som spurte om hjelp.

For at en endring skal kunne implementeres, må alle hindringer fjernes (Kotter, 2014). I funnene kommer det frem at det fortsatt er noen ansattgrupper som opplever barrierer for å benytte Workplace. Blant annet “den eldre garde”. Disse kan ha behov for mer opplæring og oppdatering av utstyr.

En annen ansattgruppe som ikke var like hensyntatt ved implementeringen virker å være lagerarbeidere. Denne gruppen har ikke telefoner gjennom jobb, noe som gjør at de ikke får tilgang til Workplace.

Rogers (1995) adopsjonsmodell beskriver hvordan ansatte til ulik tid vil adoptere nye innovasjoner. Når en endring som dette blir innført, vil det fungere på samme måte. Noen adopterer nye systemer raskt, og andre trenger mer tid (Rogers, 1995). Dette faktum er ikke beskrevet eller tatt hensyn til i Kotters modell (2014) (Kotter, 2014).

Dette hinderet skaper igjen ringvirkninger til at ledere må bruke mer tid for å kommunisere i flere kanaler for å sikre at de når sine egne ansatte. Dette kan også være grunnen til at motstand mot endringen oppstår (Kotter og Schlesinger, 2008).

### ***5.2.2 Skape tidlig gevinst***

Kotter (2014) sier at man bør planlegge for å vise frem tidlig suksess i endringsprosessen. Ved å synliggjøre tidlig suksess vil de ansatte kunne få en forståelse av hvilke gevinster de kan oppnå og hvilke resultater organisasjonen ønsker å oppnå med endringen (Kotter, 2014). Funnene viser at flere ansatte kom raskt i gang med å bruke Workplace, og viser hvordan den enkelte fant sine gevinstområder ved å kommunisere på tvers i organisasjonen.

Tidlige suksesshistorier skal også sørge for å holde motivasjonen oppe og synliggjøre hvorfor endringene var nødvendige for de ansatte. Kotter (2014) mener ledelsen må planlegge og se etter små gevinster som kan synliggjøres til resten av organisasjonen (Kotter, 2014).

Vi finner ingen funn som indikerer at ledelsen i Mestergruppen hadde en bevisst strategi for Workplace, der de planla for hvilke gevinster de ønsket å fremme først. Grunnen til dette kan være at de fulgte Facebooks anbefaling om å la systemet leve sitt eget liv i organisasjonen, uten for mange føringer. Dette strider mot Kotters anbefaling fra 2014 om å styre endringsprosessen og sikre at tidlig vinning blir synlig for alle. Gevinsten bør sees av alle ansatte og skal både motivere og overbevise den enkelte om at endringen er positiv.

Funnene viser likevel opplevd gevinst for den enkelte, men om dette var gevinsten ledelsen ønsket å oppnå med denne endringsprosessen er usikkert. Mestergruppen har

synliggjort tidlige gevinster for de ansatte, men trolig uten å være strategien bevisst. Det viktigste er likevel at de ansatte ser verdien av endringen.

### ***5.2.3 Ikke ta seieren på forskudd***

Kotter (2014) mener at mange endringsprosesser mislykkes fordi man ofte tar seieren på forskudd. Selv om det tilsynelatende ser ut til at gevinsten av endringen har kommet, er det fortsatt mye som gjenstår (Kotter, 2014).

Våre funn indikerer at bruken av verktøyet ikke er optimalt og at ikke alle ansatte har tatt verktøyet i bruk. Ledelsen har et bevisst forhold til at det fortsatt gjenstår en del for at Workplace skal bli en del av hele organisasjonen. Superbrukerne har som mål å dreie innholdet til et mer faglig innhold som kan gi brukeren mer verdi av å bruke Workplace. Mestergruppen har også sendt ut spørreundersøkelser til brukerne og har bedt brukerne om direkte tilbakemeldinger på hvordan de mener systemet kan bli bedre for dem.

Ledelsen og endringsagentene må sørge for at endringen blir en del av organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen. Ifølge Kotter (2014) må de befeste forbedringene slik at de fører til enda flere forandringer (Kotter, 2014). Konsernledelsen i Mestergruppen viser en god forståelse av at det fortsatt gjenstår en del og har planer om å iverksette tiltak for å sikre at flere av brukerne får nyttig innhold og får oppfølging for å bruke systemet mer.

### ***5.2.4 Delkonklusjon***

Mestergruppen har gitt brukerne spillerom til å ta i bruk Workplace slik de selv ønsker. De ga alle tilgang til systemet og lot de få lov til å lage sine egne strukturer. Siden ledelsen mente at brukergrensesnittet i Workplace var såpass kjent for brukerne, ble det ikke lagt opp til mye opplæring av de ansatte. De fleste ansatte fikk til å bruke Workplace uten opplæring, men vi ser at det er to ansattgrupper som ikke ble tatt hensyn til i startfasen. Dette er “den eldre garde” og lagerarbeidere, som også er ansattgrupper som ikke benytter Workplace aktivt i dag. Deres manglende deltakelse kan oppfattes som motstand mot endring.

Her har ikke ledelsen gitt dem de riktige forutsetninger for å kunne handle i tråd med visjonen. Selv om Mestergruppen i stor grad har fulgt anbefalingene til Kotters modell fra 2014, ser vi at de ikke har lykket helt. Det er noen av de ansatte som ikke har tatt til seg verktøyet av ulike årsaker. Kotters modell fra 2014 mangler en driver som tar inn over seg det unike ved den enkelte organisasjonsstruktur, kultur og ansattsammensetning. Det er ingen

plass i Kotters modell av 2014 hvor organisasjonen skal kartlegge de ansatte og legge til rette for alle typer ansatte og deres individuelle utfordringer. Våre funn viser at dette ville vært en fordel å gjøre for Mestergruppen.

Mestergruppen opprettet et team med ansatte fra ulike avdelinger i konsernet for å sikre involvering og opplæring til sine ansatte. Dette var et positivt tiltak som burde vært et kontinuerlig tilbud for brukerne. Ifølge Kotters (2014) mener han at man hele tiden skal fjerne hindre for at ansatte kan være en del av endringsprosessen (Kotter, 2014). Det vil ikke være godt nok kun å ha én opplæring ved lansering eller i starten av endringsprosessen. Endringsprosessen ga tidlige gevinster ved at brukerne tok i bruk Workplace på ulike måter som fungerte for dem. Det ser ikke ut til at ledelsen hadde en bevisst strategi for å planlegge eller synliggjøre tidlige gevinster. Det kan derfor diskuteres om gevinstene som kom frem faktisk var de resultatene ledelsen ønsket å synliggjøre for å oppnå målene om samhandling og informasjonsflyt. Mestergruppen oppnådde effekten Kotters modell av 2014 beskriver, ved at de ansatte så nytten av verktøyet, men det var antakelig tilfeldig.

Ledelsen i Mestergruppen ser ut til å ha et bevisst forhold til at Workplace ikke benyttes til sitt fulle potensiale i dag. De har bedt om tilbakemeldinger og iverksatt tiltak for at brukerne skal få en større opplevd nytte av å bruke tid på Workplace. Utfordringen her vil være å aktivere de passive brukerne til å se nytten igjen og tilpasse opplæringen til “den eldre garde”.

Kotters (2014) modell helgarderer seg på mange måter fordi den er vedvarende. Du skal kontinuerlig forbedre og etablere endringen i en organisasjon. Dermed kan enhver endring lykkes på sikt ved bruk av Kotters (2014) modell. Mer innsats på de første driverne, kan bety mindre jobb på punktet om forbedring. På en måte kan alle oppnå suksess hvis de bare har tid og ressurser til å følge Kotters modell fra 2014, men det beste er å ta innover seg viktigheten av å ha med seg organisasjonen fra starten.

### ***5.2.5 Mestergruppens forhold til interessenter***

Vi identifiserer to viktige interessenter i endringsprosessen i tillegg til ledelsen, dette er de ansatte og Facebook. De ansatte er en helt klar primærinteressent, da bedriften er avhengig av sine ansatte for å kunne eksistere. Facebook som er en leverandør av en vare som ikke er kritisk for kjernevirksomheten, defineres som en sekundærinteressent (Gibson, 2000).



## *1. Ansatte*

Mestergruppen har en kompleks ansattgruppe. I konsernet finner man alt fra arkitekter til lagerarbeidere, selgere, fabrikkarbeidere, markedsførere og ledere. Når Mestergruppen gjennomfører endringer i sitt konsern, har disse gruppene ulike behov.

Kotter og Schlesinger (2008) mener den største feilen mange ledere gjør er å gjennomføre endringsprosessen likt for alle, uten individuelle tilpasninger (Kotter og Schlesinger, 2008). En ansatt som har etterspurt en endring som dette, og jobber med lignende verktøy til daglig, vil ha andre forutsetninger for faktisk å ta verktøyet i bruk, enn en person som for eksempel jobber på et lager og er vant til å plukke materialer fra en liste for kunder.

Noen ansatte har behov for å være involvert i prosessen, og andre trenger insentiver for å endre sin atferd. Dette kan vi ikke se av våre funn at Mestergruppen har tatt hensyn til når de innførte Workplace. Hvis Workplace skal være relevant for alle, bør det skapes innhold som gir verdi for den enkelte ansatte. Da er Mestergruppen avhengig av at alle ansatte tar verktøyet i bruk. Kommunikasjon på tvers av avdelinger og geografi vil først forekomme når de ansatte ser nytten av å bruke verktøyet. Det er først da det er implementert og kan bli en del av organisasjonskulturen (Kotter og Schlesinger, 2008).

Mestergruppen kunne med fordel sett på hva de ulike ansattgruppene har behov for av opplæring og synliggjøring av verdi for den enkelte for å unngå, minimere eller håndtere motstand mot endring (Kotter og Schlesinger, 2008).

Funnene viser at de ansatte ikke ble særlig inkludert i beslutningsprosessen. Mestergruppen hadde bred involvering i de overordnede strategiprosessene, men tok beslutningen om Workplace uten medvirkning fra en bred gruppe ansatte. Etter at beslutningen var tatt ble ansatte involvert i implementeringsprosessen, men bredden av de ansatte var heller ikke representert her. Gruppen som ble satt sammen av ansatte som skulle jobbe med dette, besto av mellomledere og markeds- og kommunikasjonsansatte. Gruppen besto av positive ansatte, og ingen skeptikere ble inkludert. Det kan virke som et tiltak for å selge inn ideen om Workplace, og ikke en reell involveringsprosess hvor de ansatte kunne påvirke beslutningen eller hvordan det blir rullet ut.

Mestergruppen ønsket å bli mer konkurransedyktig, og som et ledd i dette arbeidet så de behovet for bedre internkommunikasjon. Det ble tatt en avgjørelse på toppen om å innføre Workplace. Mestergruppen burde, ifølge Kotter og Schlesinger (2008), ha involvert de ansatte i denne beslutningsprosessen. En av grunnene til det er at Mestergruppen er avhengige av at ansatte endrer seg raskt, og tar Workplace i bruk, for å komme nærmere sitt mål om å bli mer konkurransedyktig.

Mestergruppen kunne med fordel forvaltet sitt forhold til de ansatte på en smartere måte for å få de med på endringen. Instrumental stakeholderteori handler om å ha et forhold til sine interessenter som er fordelaktig for å oppnå målene virksomheten har satt seg (Berman et. al., 1999). Mestergruppen sentralt hadde få kommunikasjonslinjer internt på det tidspunktet Workplace ble innført. Det var uro i gangene og folk visste lite om egen fremtid. Innføringen av Workplace var kanskje et ledd i å gjøre forholdet mellom ledelsen og de ansatte tryggere. Men fordi Mestergruppen hadde brukt lang tid på å få dette på plass og de ansatte hadde kjent på utrygghet, var det kanskje ikke det beste klima for endring. Hadde Mestergruppen hatt en tydelig strategi på informering og involvering av de ansatte i en periode hvor det foregikk massive oppkjøp og daglige endringer, hadde kanskje resultat blitt enda bedre (Kotter og Schlesinger, 2008).

En av grunnene til at Mestergruppen valgte å innføre Workplace var for å bli mer konkurransedyktig. De innførte Workplace for å få mer innspill fra de ansatte, for å bedre effektivitet, men uten å involvere ansatte i beslutningsprosessen på hvordan de skulle løse problemet. Istedenfor å involvere de ansatte i beslutningen om å innføre Workplace, forsøkte de heller bare å selge den inn med kake, brask og bram.

Det kan kanskje være et paradoks at Mestergruppen innførte Workplace for å få mer innspill fra de ansatte, uten å involvere nettopp de ansatte bredt i prosessen. Når det er sagt så kan man ikke involvere de ansatte i alle beslutninger og prosesser, det vil det ikke være rom for om organisasjonen vil overleve. Her må ledelsen finne en balansegang mellom involvering og effektive beslutningsprosesser.

## **2. Facebook**

Mestergruppens forhold til leverandøren, Facebook, kan også virke hemmende på endringsprosessen. Som nevnt under kapittelet om beslutningsprosesser viser funnene at Mestergruppen hadde tiltro til Facebooks råd for implementering. Hvis Mestergruppen gjorde lokale tilpasninger av plan for implementering, så fremkommer ikke dette av funnene. Kanskje tok de ikke inn over seg kompleksiteten av egen ansattgruppe, og noen tilpasninger kunne vært fordelaktig i implementeringsprosessen. Det var sikkert også behagelig at noen kom og ga instruksjoner på hvordan de skulle implementere verktøyet. Da er det letteste utvei å følge den ferdige planen, som du vet har fungert for andre organisasjoner.

Facebook hadde også sine egne mål for hvorfor de ville ha Mestergruppen raskt opp på plattformen. De ønsket seg gode referansesaker for å etablere seg i det norske markedet. De hadde ikke bare de ansatte i tankene når de rådet Mestergruppen om hvordan de skulle

implementere verktøyet. Vi ser også av funnene at ledelsen fikk noe igjen for det ved å kunne si at de var nummer tre i Norge som fikk ta verktøyet i bruk.

Mestergruppen bruker ikke aktivt metoder fra stakeholderteori på en god måte for å oppnå sine mål. De er avhengige av at de ansatte bruker verktøyet og er med på endringen, hvis de skal oppnå sine mål om å bli mer konkurransedyktig. Det kan derfor være en hemmer at de gjennomførte endringene som anbefalt av Facebook.

### **5.2.6 Delkonklusjon**

Vi ser at Mestergruppen i stor grad har fulgt rådene til Kotter (2014) og utført mange av elementene beskrevet i driver 5, 6 og 7. Mestergruppen har likevel ikke lyktes helt. Flere av de ansatte bruker verktøyet, men det er noen grupper som ikke har tatt verktøyet i bruk. Dette kan bety at Kotters (2014) råd om å “fjerne motstand”, “skape tidlige gevinster” og “ikke gi opp”, enten kan ha feil og mangler ved seg eller ikke passer for enhver organisasjon eller forretningskultur.

Et element som ikke tas grundig nok opp i Kotters drivere er ansattgruppen og hvor ulik ansattmassen i en organisasjon kan være. Hvis du skal ha med alle ansatte i endringsprosessen, må du også anerkjenne at de drives av ulike mål og har ulike behov. Hvis organisasjoner skal endre seg, må individer endre seg (Karp, 2014). En kartlegging av de ulike ansattgrupper, definering av hvordan endringen ville påvirket de ulikt, sammen med en plan på hvilke tiltak de kunne trenge for å mestre endringen, kan være en løsning på denne utfordringen.

I Mestergruppen kan vi ikke se at det ble gjennomført initiativ for å inkludere ansattgrupper som lagerarbeidere og en del av “den eldre garde”. Vi kan ikke se at Mestergruppen gjorde tilpasninger for implementeringen, slik at prosessen i større grad kunne passe deres ulike ansattgrupper. Dette kan være en årsak til at flere ansattgrupper falt utenfor endringsprosessen, uten at dette ble oppdaget. Dette kan virke hemmende på endringsprosessen og oppnåelse av endring.

Ansatte fra de to nevnte gruppene var ikke involvert i den nedsatte endringskoalisjonen. Dette, sammen med at de ansatte ikke ble tatt med i beslutningen om Workplace, kan være en hemmer for endringsprosessen. Særlig fordi målet var økt samhandling, en flatere struktur og kommunikasjon på tvers av avdelinger og selskaper. For å nå dette målet er Mestergruppen avhengig av at de ansatte tar verktøyet i bruk og skaper innhold i kanalen. Først da er endringen en suksess.

Mestergruppen fikk råd og veiledning fra Facebook på hvordan de skulle implementere Workplace. Dette var en steg-for-steg oppskrift med detaljer om hver enkelt fase. Vi ser at Mestergruppen fulgte denne oppskriften uten å gjøre tilpasninger til egen organisasjon. Dette er en hemmer for endringsprosessen. Motstand mot endring kan oppstå hvis de ansatte ikke føler seg ivaretatt, grunnet få tilpasninger for ulike ansattgrupper (Kotter og Schlesinger, 2008).

Kotter (2014) kan med fordel fremheve viktigheten av de ansattes medvirkning og deres individuelle behov, i sin modell for endringsprosesser. Kotter (2014) har lagt mye av ansvaret for å sikre engasjementet hos de ansatte på endringsagentene og på visjonen som skal vise vei (Kotter, 2014). Han mener at alle ansatte vil følge det lederen sier at de skal gjøre. I virkeligheten trenger en løsning ulike tilpasninger, både på individ- og organisasjonsnivå. Modellen mangler, etter vår mening, en driver som beskriver hvordan de ansatte med fordel kan involveres i beslutnings- og endringsprosesser, og hvordan de kan hjelpes til å lykkes.

# Kapittel 5 Drøfting og konklusjon

	Hovedtrekk
<i>Fase 1: Opptining</i> Hvordan foregår beslutningsprosessen og hvordan skape klima for endring?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Felles forståelse av problem</li><li>• Involvering av ansatte</li><li>• Personavhengig beslutningsprosess</li><li>• Eksterne aktører involvert i prosessen</li></ul>
<i>Fase 2: Gjennomføring</i> Hvordan skape engasjement og hvordan foregår involvering av de ansatte?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kartlegging av ansatte og deres behov</li><li>• Implementering, utbredt bruk av Workplace</li><li>• Endringsagentenes rolle</li><li>• Synliggjøring av tidlig gevinst</li><li>• Tilpasning til egen organisasjon</li></ul>
<i>Fase 3: Nedfrysing</i> Hvordan skape varig endring?	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bedre internkommunikasjon</b></li><li>• <b>Noe samhandling</b></li><li>• <b>Håndtering av motstand mot endring</b></li><li>• <b>Adopsjon på ulikt tidspunkt</b></li></ul>

Figur 5-3 Drøfting og konklusjon skape varig endring

## 5.3 Hvordan skape varig endring?

### 5.3.1 Måloppnåelse ved å innføre Workplace

#### 1. Informasjonsflyt

For at en endring skal være vellykket må endringen forankres som en del av organisasjonens kultur. Den må bli en del av det daglige virke i organisasjonene, en del av kulturen. Først da kan en se om selve visjonen og målet med endringen ble oppnådd (Kotter, 2014). Flere av respondentene bekrefter at Workplace er et verktøy de bruker daglig, det blir brukt til å dele informasjon både innad og på tvers av ulike avdelinger, samt som en informasjonskanal ledelsen benytter for å informere bredt til hele organisasjonen. Samtidig har vi funn på at ikke alle i Mestergruppen har de nødvendige verktøyene for å kunne benytte seg av Workplace. Dette kan peke mot at Workplace ikke er forankret helt ned i dypstrukturen av organisasjonen. Det kan tyde på at de ansatte som typisk har en kontorbasert arbeidsdag er de som benytter seg mest av Workplace, og de som arbeider på lager og i butikker ikke benytter seg av Workplace på en daglig basis.

Flere av respondentene bekrefter at internkommunikasjonen har blitt bedret etter innføringen av Workplace. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem noen parametere for når en kommunikasjonskanal kan eller gir muligheter til å formidle rik informasjon. En

kommunikasjonskanal bør kunne overføre mange ulike signaler samtidig, det må gi mulighet for rask tilbakemelding, senderen av budskapet må kunne uttrykke seg med et naturlig språk og sender/mottaker må kunne være personlig og tilpasse meldingene som sendes (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Funnene bekrefter flere av de samme parameterne som Jacobsen og Thorsvik (2014) fremhever som viktige innen kommunikasjonskanaler. Respondentene bekrefter at internkommunikasjonen i Mestergruppen går hurtigere og de har fått en kommunikasjonskanal der de kan uttrykke seg mer personlig og uformelt.

## **2. Samhandling**

Det andre overordnede målet for innføring av Workplace var å skape samhandling mellom avdelinger og selskaper i Mestergruppenkonsernet. Gratton (2011) mener at organisasjoner bør effektivisere og optimalisere internkommunikasjon, både for å bedre samhandlingen og imøtekomme utfordringer i dagens samfunn og unngå å bli forbigått av konkurrenter (Gratton, 2011). Flere av respondentene bekrefter at Mestergruppen har oppnådd bedre samhandling mellom avdelingene som et resultat av Workplace. Gjennom å effektivisere og optimalisere internkommunikasjonen, har de fjernet de usynlige barrierene som tidligere hindret dem i å samhandle på en effektiv måte. De har blitt "*én enhet*" som kjenner bedre til hverandre og deler informasjon på tvers av organisasjonen.

Det er vanskelig å måle om samhandlingen internt har blitt bedre. Funnene belyser flere situasjoner der Workplace har bidratt til bedre samhandling både på vareutveksling og supportfunksjoner. Mye grunnet hurtig og enklere internkommunikasjon mellom ansatte på ulike avdelinger i konsernet. Flere av respondentene trekker frem at de benytter Workplace for å samhandle på tvers av avdelinger i slike situasjoner, dette kan virke som en faktor som tyder på at Workplace har blitt en del av det daglige virke og således bidratt til varig endring i Mestergruppen.

## **3. Kultur**

Hvilke effekter og betydning en organisasjons kultur har for effektivitet og resultater i en organisasjon er et mye diskutert tema. Selv om dette tema er mye diskutert, viser nyere forskning at det er sammenhenger mellom organisasjonskultur og effektivitet (Yukul, 2006). Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem fem generelle effekter organisasjonens kultur har på atferden til de ansatte i en organisasjon. Hvor sterk eller god en organisasjonskultur er, kan påvirke de ansattes tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit mellom de ansatte og mellom

ansatte og ledelsen, samarbeid og koordinering og styring av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Funnene våre peker mot en økt fellesskaps- og tilhørighetsfølelse hos de ansatte etter innføringen av Workplace. De ansatte er blitt en del av et sosialt nettverk og fellesskap. Det å føle tilhørighet og fellesskap er viktige sosiale behov hos alle mennesker, det kan bidra til å redusere usikkerhet og utrygghet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Økt trivsel og lojalitet til arbeidsplassen er andre effekter ved å føle tilhørighet og fellesskap (Mintzberg, 2011). Det kan derfor hevdes at Workplace har bidratt til en varig endring og en bedre organisasjonskultur hos de ansatte i Mestergruppen.

På en annen side, så er det enkelte ansattgrupper i Mestergruppen som ikke er en del av fellesskapet på Workplace. De har enten ikke et ønske om, kunnskapen til, eller de teknologiske midlene for å kunne benytte Workplace. Disse vil da ikke være en del av det sosiale nettverket og få den samme tilhørigheten og fellesskapsfølelsen. Vi har ingen klare funn på at dette har skapt grobunn for dannelsen av subkulturer i Mestergruppen. Det er heller et bevis på at dagens organisasjoner, med hurtig teknologisk utviklingen og rask endringstakt, må lære seg å leve med kulturforskjeller mellom generasjoner i større grad enn de var nødt til tidligere (Hambrick, 1996).

### ***5.3.2 Delkonklusjon måloppnåelse ved innføringen av Workplace***

For at en endringsprosess skal ses på som vellykket, må endringen bli en del av organisasjonskulturen. Vi ser at innføringen av Workplace har gitt Mestergruppen bedre internkommunikasjon på enkelte områder. Mestergruppen har fått en kommunikasjonskanal som gir mulighet for rask og enkel kommunikasjon mellom avdelinger. Som et resultat av bedre internkommunikasjon har de oppnådd noe bedre samhandling på tvers av avdelingene. I tillegg til et mer samlet konsern, der de ansatte kjenner hverandre bedre enn tidligere.

Verktøyet brukes daglig av flere ansatte, men det er fortsatt enkelte ansattgrupper som ikke benytter verktøyet. Vi kan derfor konkludere at Mestergruppen delvis har oppnådd målet med å få Workplace implementert som en varig endring i organisasjonskulturen.

### **5.3.3 Motstand mot endring**

Kotter og Schlesinger (2008) definerer fire ulike grunner til at motstand mot endring oppstår. I vår oppgave finner vi flere funn som viser at det oppstod motstand mot innføringen av Workplace. Vi velger her å dele inn funn etter de fire grunnene definert av Kotter og Schlesinger (Kotter og Schlesinger, 2008). I tillegg ser vi på hvordan verktøyet er brukt, om de ansatte ikke hadde noe annet valg enn å ta verktøyet i bruk og om de ansatte opplevde verdi av å bruke verktøyet.

#### **1. Opplevd tap av verdi**

Den første grunnen til at motstand mot endring oppstår er at mennesker forventer at de kommer til å tape noe av verdi ved en endring. Det kan føre til usikkerhet da ikke alle konsekvensene nødvendigvis er klare.

Funn viser at de ansatte i Mestergruppen blant annet følte de mistet verdifull tid ved å måtte benytte seg av og lære seg å bruke det nye verktøyet. Tid som kunne vært brukt på andre arbeidsoppgaver. Dette fører til motstand mot endring (Kotter og Schlesinger, 2008).

#### **2. Misforståelser og manglende tillit**

Motstand mot endring kan også oppstå når de ansatte ikke forstår hvorfor endringen skjer, hva som blir konsekvensene eller de ikke stoler på den eller de som driver endringsprosessen (Kotter og Schlesinger, 2008).

Det var ingen funn som indikerte mistillit til ledelsen eller andre som var involvert i endringsprosessen. Derimot er det ikke slik at alle har forstått hvorfor de skal bruke verktøyet. Noen opplevde verktøyet som et mer sosialt kommunikasjonsverktøy, enn et arbeids- og samhandlingsverktøy. Andre hadde ikke klart for seg om de faktisk hadde lov til å bruke og publisere innlegg på Workplace. De ansatte er usikre på hva kanalen skal brukes til, hva de kan publisere, når og hvor. I tillegg kan det være noen som oppfatter det som skummelt å publisere i et verktøy som er nytt og ukjent. Dette kan føre til motstand mot endring (Kotter og Schlesinger, 2008).

#### **3. Ulikt syn på behov for endring**

En tredje årsak til at motstand oppstår er at den enkelte vurderer situasjonen ulikt fra ledelsen, eller de som initierer endringen. De ser ikke nytten av endringen, og tenker at det heller vil koste en selv eller organisasjonen mer enn det nytter (Kotter og Schlesinger, 2008).



En del ansatte meldte i sin tilbakemelding til ledelsen at Workplace bare er tull og ikke noe de har nytte av. Det at en av de ansatte vurderte Workplace til å være “tull” og en “tidstyv” er tydelig tegn på at vedkommende vurderer behovet for endring på en annen måte enn ledelsen.

#### **4. Lav endringsevne**

Motstand kan også oppstå hvis de ansatte er usikre på om de klarer å tilegne seg den nye kompetansen og ferdighetene som forventes og er nødvendig for å takle den nye endringen. Organisasjoner kan noen ganger forvente at ansatte endrer seg raskere enn de faktisk er kapabel til (Kotter og Schlesinger, 2008). Hos Mestergruppen ser vi en ansattgruppe som blir referert til som mindre endringsvillig. Det er i hovedsak “den eldre garde”. De har ikke interesse av å sette seg inn i et nytt digitalt verktøy, og viser tydelige tegn på motstand mot innføringen av Workplace i Mestergruppen.

Kotter og Schlesinger (2008) mener at motstand mot endring må tas hensyn til. Det må vurderes tiltak for minimering eller andre tiltak hvor motstanden tas på alvor og inkluderes i prosessen (Kotter og Schlesinger, 2008).

Dette ble ikke gjort i Mestergruppen. Ledelsen beskriver at de som ikke velger å bruke verktøyet er ansatte som kanskje uansett ikke ville engasjert seg. Disse har de ikke tid til uansett. I tillegg viser ledelsen en holdning om at det får være den ansattes problem om de ikke får med seg det som skjer på Workplace, og de får bare sitte i mørket eller eventuelt si opp jobben sin, hvis de ikke ønsker å være med på endringer. Dette betyr at det nok var og er motstand mot endring, men det prioriteres ikke å ta hensyn til disse.

#### **5. Har ikke noe valg**

Funnene viser at det var én leder alene på topp som tok avgjørelsen om å implementere Workplace. Lederen forfattet beslutningsgrunnlaget og tok en avgjørelse. Ansatte, og spesielt skeptikere, fikk tilsynelatende ikke anledning til å medvirke i beslutningsprosessen. Det er også lite forståelse for de som ikke har kompetanse eller kapasitet til å lære seg å bruke det nye verktøyet.

Noe informasjon blir nå kun lagt ut på Workplace og de som ikke er med der må ta det på sin egen kappe at de ikke får med seg all informasjon som blir gitt. Det er kanskje en måte og “tvinge” de ansatte over på ny plattform. Det som også er ekskluderende er at det finnes ansatte i organisasjonen som ikke har de nødvendige tekniske verktøyene for å kunne bruke Workplace. Det synes også å ha foregått en form for aldersdiskriminering ved at de som ikke

har smarttelefoner, eller har utfordringer med digitale verktøy, ikke har fått god nok opplæring. Dette ekskluderer en hel gruppe fra å bruke verktøyet.

## **6. Tillitt til systemet**

Det er også slik at enkelte ikke helt stoler på verktøyet (Kotter og Schlesinger, 2008). Dette har med den nye personvernforordningen (GDPR) å gjøre (Datatilsynet, 2018). I tillegg har Facebook fått negativ omtale i pressen den senere tid etter at det ble kjent at brukerdata var lekket fra flere millioner brukere (Chaykowski, 2018) Andre oppfatter det kun som et sosialt medium på jobben, og ikke et verktøy for å få utført arbeidsoppgaver på en smartere måte.

Motstand mot endring fører til at verktøyet ikke blir ordentlig implementert, spesielt når man ikke tar skeptikerne på alvor. Det var ingen skeptikere som ble inkludert i prosjektgruppen som jobbet med implementering av verktøyet, og det er heller ikke gjennomført tiltak på bakgrunn av tilbakemeldingene som kom i spørreundersøkelsen.

## **7. Adopsjon**

Workplace vil bli adoptert av ulike ansatte til ulik tid. Rogers (1995) klassifiserer grupper av forbrukere ut ifra hvor raskt de adopterer nye ideer. De ulike adopsjonskategoriene er innovatører, tidlige brukere, tidlig majoritet, sen majoritet og etternølere (Rogers, 1995).

Funnene viser at enkelte ansatte er såkalte innovatører eller tidlige brukere. De har vist stor interesse for Workplace og begynte å bruke systemet uten særlig oppfordring eller oppmuntring fra ledelsen. Andre er mindre interessert og har ikke fullstendig adoptert Workplace i sin rutine. De innrømmer å ikke ha adoptert den nye måten å kommunisere på, og tyr til velkjent e-postutveksling. Andre bruker ikke verktøyet fordi de ikke ser nytten av det. Det er en del ansatte som tilhører gruppene sen majoritet og etternølere.

I Mestergruppen, som i de fleste organisasjoner, er det noen som tar til seg endringer og nye verktøy raskt og enkelt, mens andre trenger lengre tid. Lengre tid på å venne seg til systemet, har behov for mer opplæring eller prioriterer ikke å engasjere seg fordi man ikke har samme vurdering av situasjonen.

Tidlige brukere er de som sitter nærmest på lederen. Det er de som har vært med i implementeringsprosessen og jobber som mellomledere eller i markeds- og kommunikasjonsroller. Etternølerne har vist seg å sitte lengre fra ledelsen. De som kan klassifiseres som etternølere er lageransatte og “den eldre garde”.

Dette kan kanskje skape et feilaktig inntrykk for ledelsen av suksessen ved endringen. Hvis de som rapporterer direkte til ledelsen er positive og ønsker endringen velkommen, fordi de har vært involvert hele veien, så vil aldri de ansatte som jobber nært kundene og i førstelinja forstå hva verktøyet skal brukes til. Det kan da også bli vanskelig for Mestergruppen og nå målet om å bli mer konkurransedyktig gjennom å innføre Workplace.

Vi ser av funnene at Workplace tidlig ble brukt som et sosialt medium for å dele sosiale sammenkomster internt, som vaffelsteking. Dette kan bety at de ansatte ikke hadde fått tilstrekkelig informasjon og veiledning før, under eller etter innføring av Workplace.

De ansatte publiserer i grupper på Workplace som er tenkt for noe annet. For eksempel etterspørres varer i gruppen som heter "sosialt" fordi i den gruppen når de et større antall ansatte. Dette kan tyde på for dårlig struktur, som gir usikkerhet og dermed økt barriere for publisering.

Vi har tidligere vist til at visjonen ikke er godt nok formidlet. Det var i tillegg ikke gitt nok opplæring til den "eldre garde", og andre som skulle trenge det. Dette påvirker hvor raskt de ansatte har mulighet til å adoptere nye endringer.

## **8. *What's in it for me***

Suksessfull endring i organisasjoner krever at de ansatte adopterer endringen, og i denne casen tar de i bruk Workplace. For at et individ skal motiveres til å gjøre det, må de forstå hva de selv får ut av det.

Funnene viser flere fordeler for den enkelte ansatte ved å benytte seg av Workplace. De kan for eksempel finne ut om andre butikker har varer som deres kunder er ute etter. Dette har blitt mye lettere. I tillegg er også support for ulike systemer som er felles, blitt mer tilgjengelig på grunn av Workplace. De kan få tips til kundearrangementer, dele bilder av ulike bygninger de skal selge og kommunikasjonen generelt er enklere. Dette er praktiske gjøremål i hverdagen som har blitt enklere for den enkelte, hvis en har forutsetninger for å ta verktøyet i bruk.

En annen gevinst for den enkelte ved å bruke Workplace, som ikke er så håndgripelig, er anerkjennelse. Det at andre ser at du er hjelpsom og smart gjør at du oppnår anerkjennelse. Det er også en kanal hvor du har mulighet til å vise deg frem og får skryt for arbeid du har gjort.

Selv med disse funnene er det fortsatt ikke alle som ser verdien i å benytte seg av verktøyet og bruke tid på det. Vi ser igjen at visjonen ikke har vært godt nok formidlet til de ansatte, og det har mest sannsynlig ikke vært gitt nødvendig oppfølging eller opplæring.

#### **5.3.4 Delkonklusjon motstand mot endring**

Ledelsen i Mestergruppen og prosjektgruppen som var involvert i implementeringen mener at det har blitt bedre internkommunikasjon og samhandling. Vi ser likevel at det var og er en del motstand mot endring som ikke har blitt håndtert på en betimelig måte. Dette hemmer endringsprosessen og kan føre til at verktøyet ikke blir implementert med det første.

Motstanden i form av ikke å bruke verktøyet kommer i hovedsak fra to grupper, lagerarbeidere og “den eldre garde”. Disse fikk ikke tilpasset implementeringen etter sine behov. Lagerarbeiderne kunne med fordel ha blitt inkludert i prosessen, slik at også de fant måter de kunne nyttiggjøre seg verktøyet. “Den eldre garde”, som hadde sett seg lei på nye teknologiske duppedingser, kunne trenge opplæring og innføring i verktøyet på andre måter enn de som synes det er enkelt å ta i bruk teknologiske verktøy, som Workplace.

Det oppsto også motstand grunnet ulik oppfatning av behovet for endring og fordi de ansatte opplevde tap av verdi. Enkelte var usikre på hvordan de skulle bruke verktøyet og bruker det dermed ikke. Andre har ikke adoptert verktøyet til det fulle enda, mens noen ser fordelene for egen del ved å bruke Workplace og ta inn over seg endringen.

Motstanden ble ikke tatt på alvor, men omtrent ignorert av ledelsen. Vi vil ikke gå så langt som å si at det ikke er rom for disse gruppene, men Mestergruppen er et stort konsern som for tiden gjennomgår flere store endringer. Det er derfor vanskelig å se alle ansattgrupper i alt man gjør, og ledelsen uttrykker en holdning om at de som ikke vil forholde seg til endring vil finne seg noe annet å gjøre. Dette hemmer endringsprosessen.

Vi ser at de som adopterte løsningen raskt, er de som sitter tett på implementeringen og helt tydelig har for seg hvorfor man har valgt å gjøre disse endringene. Det er fortsatt noen etternølere som ikke har tatt verktøyet i bruk og som viser få tegn til at kommer til å gjøre det (Rogers, 1995).

Vi definerer endringsagentene og lederne som “tidlige brukere”. Det var denne gruppen, eller deler av denne gruppen, som tok beslutningen om Workplace, formulerte mål for endringen, formidlet visjonen, synliggjorde tidlige gevinster og heier på hverandre. Prosessen var tilpasset mennesker som er lik dem selv, og de hadde lite bekymring for etternølerne. De fikk ikke organisasjonen med seg, fordi den var tilpasset de få og ikke den store massen av ansatte (Rogers, 1995).

Vi kan si at de på noen punkter gjorde den feilen Kotter og Schlesinger (2008) omtaler som “One-Size-fits-all” tilnærmingen til endring. De gjorde få tilpasninger for en eller flere av de ulike ansattgruppene som finnes innad i Mestergruppen. Dette hemmet endringsprosessen ifølge Kotter og Schlesinger (2008) (Kotter og Schlesinger, 2008).

## 6 Konklusjon

Denne oppgaven forsøker å belyse hva som fremmer og hemmer styrte endringsprosesser i en organisasjon. Vi har tatt utgangspunkt i Mestergruppens implementering av Workplace og sett nærmere på denne isolerte endringsprosessen. Vi valgte å benytte Kotters (2014) 8-drivermodell for å belyse hvilke deler av prosessen som kan ha påvirket endringsprosessen. I store trekk ser vi at Mestergruppen har lykket i å implementere Workplace. Det er elementer i prosessen som har fremmet, og andre som har hemmet endringsprosessen.

Vi har sett at beslutningsprosessen har hatt stor påvirkning på hvordan selve endringsprosessen blir adoptert av de ansatte. Vi ser en direkte link til at motstand mot endring kan oppstå hvis både beslutningsprosess og selve endringsprosessen ikke gjennomføres med de ansatte i fokus. Manglende involvering av de ansatte ser vi som et av de største hemmere for endringsprosesser. Herunder må de ansattes behov kartlegges slik at man kan tilpasse budskap, opplæring og oppfølging av ulike ansattgrupper. Vi ser også at de ansatte må få være med på å formulere problemet. På denne måten vil de kunne få eierskap til endringen som må til for å løse problemet. En tidlig involvering av de ansatte kan direkte styrke drivkreftene for at endringen kan bli en suksess.

Beslutninger tas ofte av ledere. I Mestergruppen var det en endringsvillig og ung leder som tok den endelige beslutningen om å implementere Workplace. Vi mener at sosioøkonomisk karakteristikk, personlighet og kommunikasjonsvanene til beslutningstaker kan være en fremmer for å få til endringsprosesser. Ekstern påvirkning på beslutningstaker fra andre aktører kan på den andre siden hemme endringsprosessen. Dette er grunnet egeninteresser i at endringen blir en suksess for dem og at organisasjonen ikke får rom til å definere en endringsprosess tilpasset dem selv.

En fremmer for endringsprosesser er at det etableres en felles forståelse for hvilket problem en ønsker å løse. Når et problem oppstår i en organisasjon er det nødvendig at alle har samme oppfattelse av hva problemet er. Først da vil organisasjonen være i stand til å finne best mulig løsning som adresserer det faktiske problemet. På denne måten kan man få opp alle forslag til løsning og velge den som passer best. Med en slik involvering får også de ansatte et eierskap til løsningen, og vil i større grad være en pådriver for endringsprosessen.

Etablering av en endringskoalisjon med endringsagenter er en av de største fremmerne for endringsprosesser. Endringsagentene vil kunne bidra gjennom hele endringsprosessen på

ulike nivå i organisasjonen. Vi har på en annen side sett at egen motivasjon og egeninteresser hos endringsagenter kan virke hemmende på endringsprosessen og er noe man som endringsleder bør være bevisst på når disse rekrutteres.

Å formulere og formidle en konkret visjon for endringen er en fremmer for endringsprosessen. Her kan man etablere en felles forståelse for hvor man skal og hvordan den enkelte kan bidra for å nå målet. Å gi alle ansatte handlingsrom og tilgang til å kunne bidra inn i endringsprosessen er en fremmer for selve prosessen.

Motstand mot endring oppstår av ulike årsaker. Noe av motstanden som oppstår er ikke konstruktiv, men en god del oppstår på bakgrunn av faktiske utfordringer som bøs tas med i prosessen. Disse innspillene kan forbedre løsningen, eller videreutvikle strategien for hvordan endringen kan få bedre feste i organisasjonen. Konstruktiv motstand mot endring kan derfor i mange tilfeller være positivt for utfallet av endringsprosessen og endringen. Ledelsen bør ta med seg disse innspillene for å kunne forbedre resultatet. Dette kan først skje når man tar de ansattes innspill på alvor, eller undersøker hva som er bakgrunn for motstand mot endring. Når ansatte blir hørt og får anledning til å medvirke vil prosessen oppnå større legitimitet blant de ansatte. Det vil derfor være hemmende på endringsprosessen hvis man ikke tar motstand mot endring på alvor. Når motstand mot endring oppstår bør dette håndteres for å kunne brukes konstruktiv tilbake til endringsprosessen. På denne måten skaper man varig endring.

## ***6.1 Teoretiske implikasjoner***

### ***6.1.1 Kotter***

Våre funn indikerer at beslutningsprosessen er et viktig steg når man skal gjennomgå en endringsprosess. Involvering av de ansatte når det kommer til hvorfor man fatter den beslutningen man gjør, er ifølge våre funn viktig. Kotters (2014) modell tar ikke hensyn til beslutningsprosessen, og starter først når beslutningen er tatt. Kotters (2014) modell er i stor grad en modell for å selge inn en endring, heller enn å ha reell involvering av de ansatte. Vi mener oppgaven indikerer at beslutningsprosessen er viktig for å få med seg de ansatte på endringen. Vi visualiserer i modellen under hvordan beslutningsprosesser bør bygges på som et element i endringsprosessen.

Kotter (2014) mener at ledelsen må skape en trang til endring. I vår oppgave kan vi se at behovet for endring kan være tilstede allerede. Kotter (2014) mangler et viktig råd i

prosessen. Hvis det ikke er nødvendig å skape trang til endring, så bør det foreligge en fremgangsmåte for å kartlegge at den trangen til endring som allerede eksisterer i organisasjonen er av samme årsak. Det må være konsensus om problemet.

Kotter (2014) tar ikke opp behovet for kartlegging av de ansatte, deres behov og håndtering av motstand mot endring i sin modell. Vår oppgave viser at det er viktig å tilpasse endringsprosessen til egen ansattgruppe, og legge til rette for håndtering av konstruktive tilbakemeldinger i form av motstand mot endring. Det bør legges til drivere i Kotters (2014) modell som tar hensyn til involvering av de ansatte. Både i form av tilrettelegging for den enkelte og de ulike ansattgrupper, i tillegg til rom for å gi konstruktive tilbakemeldinger. Vi visualiserer dette i modellen under.

Som tidligere nevnt baserer Kotter (2014) sin teori i stor grad på egen empiri. Dette betyr at teorien er bygd på det han har observert i relativt store organisasjoner i USA. I hvor stor grad disse funnene og teoriene kan overføres i sin helhet til en nordisk eller norsk organisasjon er usikkert. Dette er en av svakhetene vi finner ved Kotters (2014) modell for endring. Det betyr ikke at alt han utleder av teori er irrelevant i en norsk kontekst, men at man kan tenke over hva som passer i en norsk forretningskultur og også tenke over størrelsen på egen organisasjon når man vurderer hvor mye en skal vektlegge Kotters (2014) anbefalinger.



Figur 6-1 Endringsmodell med ansattfokus

### 6.1.2 Forklaring til modell

Vi har i denne oppgaven identifisert mangler ved Kotters (2014) modell “*Accelerate!*”, og har derfor valgt å utlede forslag til en ny versjon av modellen. Denne modellen tar inn flere elementer og er etter våre observasjoner en mer komplett modell for endring i organisasjoner.

Den første driveren i denne modellen tar for seg beslutningsprosessen. Vi har sett at beslutningsprosesser påvirker endringsprosessen og bør derfor inkluderes når man planlegger og gjennomfører endring i organisasjoner. De ansatte må også involveres her.

Vi har også lagt til en driver som vi har valgt å kalle “*Kartlegge ansatte*”. Her mener vi ledelsen må kartlegge hvilke ulike ansattgrupper de har å forholde seg til, hvilke behov de



har og tilrettelegge prosessen slik at den passer deres unike organisasjon og organisasjonskultur.

Den siste driveren som er lagt til handler om å håndtere motstand mot endring. Vi har sett i vår oppgave at det ikke alltid er like enkelt å identifisere og gjøre nytte av motstand mot endring. Det kan få store konsekvenser for prosessen hvis dette ikke tas på alvor. Du kan tape verdifulle innspill til prosessen, og de ansatte kan oppfatte den som en skinn-prosess. Derfor bør dette være en egen driver i modellen for endringsprosesser.

Vi har også valgt å sette de ansatte i midten av modellen, og mener at hvis du gjennomfører alle stegene i modellen med tanke på de ansatte, vil du med større sannsynlighet oppnå varig endring. Har du de ansatte med deg, og får dratt nytte av deres innspill, vil det i større grad jobbes sammen for endringen. For som Tom Karp (2014) uttaler i sin bok om "Endring i organisasjoner": *"For at organisasjoner skal endre seg, må individer endre seg"* (Karp, 2014:202).

### **6.1.3 Ledelse**

Det finnes mange ulike tilnærminger, holdninger og teorier om ledelse. Det oppgaven indikerer om Kotters (2014) teori, er at den i hovedsak handler om hvordan lederen skal få gjennomslag for den endringen som er bestemt (Kotter, 2014). Dette kan selvsagt være et nødvendig mål i mange situasjoner, men vår oppfatning er at en leder også bør involvere medarbeidere på beslutningsnivå. Hvis beslutninger allerede er fattet, er det mindre verdi for de ansatte å bidra videre i prosessen, og de kan oppfatte det som en skinn-prosess.

Beslutninger må fattes av leder, men en organisasjon kan være mer endringsvillig hvis lederen legger til rette for at ansatte (ofte kunnskapsmedarbeidere) har det de trenger av ressurser og frihet til selv å oppdatere seg innenfor sitt felt. Ledelse handler både om å ta beslutninger, og om å hjelpe ansatte til være selvgående og ta egne beslutninger.

Kotters (2014) modell er utviklet i en annen forretningskultur enn den norske (Kotter, 2014). Dette må vi anta bidrar sterkt til måten hans modell er bygd opp. I Norge er vi vant til en flat struktur og kort vei til beslutningstakere, mye frihet og selvstendighet innenfor vårt område. Vi jobber mindre på samlebånd og mer med prosesser og i team. Derfor kan det virke som Kotters modell fra 2014 ikke vil fungere like godt i en norsk kontekst. Vi er vant med ledere som bryr seg, involverer, stoler på og gir frihet til egne vurderinger. Denne modellen bygger overordnet på et prinsipp om å overtale eller manipulere ansatte til å kjøpe beslutningen som er fattet på toppen.

Ledelse kan handle om å legge til rette for ethvert menneske, slik at de kan ta ut det beste i seg selv. Det ser vi ikke at Kotter (2014) legger opp til. Kotters (2014) modell er en plan for tiltak for å få gjennomslag for egne beslutninger, slik at lederen kan skinne. Hvilken ledelse man ønsker å utføre, er opp til ledelsen. Hvis man ønsker å benytte seg av Kotters modell fra 2014, så er det viktig at lederen først reflekterer over hvilken ledelse man ønsker å utøve.

Generelt kan organisasjoner lære av å se hva andre har gjort, for ikke å gjøre de samme feilene. Dette er likevel en oppgave som konsentrerer seg om et spesifikt konsern og en spesifikk endring i dette konsernet, og vil derfor ikke være direkte overførbart til andre konsern eller organisasjoner.

## **6.2. Praktiske implikasjoner**

På bakgrunn av funn i denne oppgaven utleder vi her praktiske implikasjoner for omverdenen.

### **6.2.1 Mestergruppen**

Mestergruppen har i stor grad lyktes med å implementere Workplace i sin organisasjon. De fleste ansatte bruker verktøyet, informasjonsflyten har blitt bedre og endringen oppfattes som nyttig for mange involverte. Mestergruppen ønsker også at Workplace skal bli en arena for samhandling på tvers i konsernet, som skal bidra til at de blir mer konkurransedyktig. Dette finner vi at de til dels har oppnådd til nå. Det ligger derfor et uforløst potensial i verktøyet som det burde gjøres tiltak for å få forløst. Her kan det være nyttig å involvere ansatte for å høre hva de mener skal til for å få til bedre samhandling i Mestergruppen, og hvordan Workplace kan fasiliterer dette.

Det er ikke alle som i dag bruker Workplace i Mestergruppen. Disse bør hjelpes i gang. Mestergruppen kan for eksempel se på de ulike ansattgruppene og kartlegge hva de enkelte har behov for av utstyr eller opplæring. Det kan være et godt tiltak for å sørge for at alle ansatte er i stand til å benytte seg av Workplace. Det kan også være andre tiltak man finner nødvendig. Det viktigste er at Mestergruppen holder trykket oppe og videreutvikler bruken av verktøyet, sammen med de ansatte.

Våre funn viser til at ikke alle hadde samme oppfatningen av hva som var det egentlige problemet internt, og hvordan dette skulle løses. Vi anbefaler Mestergruppen å undersøke konsensus eller tydelig formidle visjon med endring når de tar fatt på sin neste

endringsprosess. På den måten har man et bedre utgangspunkt for resten av prosessen. Noe vi i denne oppgaven har sett kan være viktig.

Involvering av de ansatte på et tidlig stadium, og på en grundig måte som ikke bare handler om å få solgt inn ideen til andre ansatte, vil være fordelaktig. Da kan man få innspill til hvilken endring man bør igangsette, altså hva som er løsningen på problemet. I tillegg vil de ansatte ha større forutsetninger for å forstå hvorfor endringen blir gjennomført. Når det er sagt, så kan man ikke involvere alle ansatte eller trekke prosessen ut i det uendelige, så her må Mestergruppen finne en balanse mellom nærmest å ikke involvere ansatte i beslutningsprosessen i det hele tatt, eller aldri komme til en konklusjon fordi alle skal si sin mening.

Mestergruppen fikk anbefalt en gjennomføringsmåte for implementering av Workplace fra Facebook. Dette var en god tanke, men funn kan antyde at fremgangsmåten ikke passet godt nok til Mestergruppen. Vi anbefaler derfor at Mestergruppen i en fremtidig lignende situasjon har et mer kritisk blikk på en slik “ferdigpakke” og uansett gjør tilpasninger på planen til egen organisasjon. Mestergruppen kan la seg inspirere av både Kotters modell fra 2014 og en leverandørs anbefaling, men til syvende og sist er det de som kjenner sin organisasjon best, og har de største forutsetningene for å få til en god endringsprosess.

### **6.2.2 Facebook som leverandør**

Facebook har laget en oppskrift for hvordan de mener Workplace bør implementeres. Denne oppskriften er lik for alle som kjøper produktet. Det kan se ut til å være en del av strategien for å befeste sitt produkt i markedet. Vi mener Facebook bør være varsom med å legge for store føringer for sine kunder i implementeringsfasen. Innføringen av Workplace bør kunne tilpasses ulike organisasjoner og ulike kontekster, det være seg land, sektor eller bransje.

Våre funn indikerer også at Facebook overvurderer kjennskap til eget brukergrensesnitt og dermed tror at brukerterskel er lavere enn hva den er i praksis. Det er flere av respondentene i denne oppgaven som peker på manglende kompetanse hos enkelte ansattgrupper som årsak til at Workplace ikke brukes.

### **6.2.3 Akademia**

Vi har valgt å se nærmere på Kotters modell fra 2014 i denne oppgaven, men det finnes flere teorier om endringsprosesser. Forelesere på universiteter rundt om presenterer disse for studenter. Studentene har ofte relativt lite erfaring og referanseramme fra næringslivet. Denne oppgaven konkluderer med at terrenget er forskjellig fra det kartet Kotter har tegnet. Nå er det ikke slik at Mestergruppen har sagt at de skal følge Kotters (2014) steg, men vår forståelse, etter å ha gjennomført undersøkelser om endringsprosesser, er at kartet sjeldent stemmer helt med terrenget.

Det er viktig at forelesere og andre akademikere påpeker dette for studenter. Det er ikke slik at teoriene gir fasitsvar, men kan fungere som hjelpemidler og verktøy i mange tilfeller.

Kotters (2014) modell er, som i mange andre tilfeller, utviklet i en annen kontekst enn norsk forretningskultur (Kotter, 2014). Kotter baserer sitt teoretiske bidrag i stor grad på hva store amerikanske bedrifter opplever. Dermed er teoriene tilpasset disse og ikke for eksempel en mindre norsk bedrift. Dette kommenterte vi også under teoretiske implikasjoner, men nevner det som et annet viktig forbehold som bør løftes i forelesninger på universiteter og høyskoler.

Vi finner i denne oppgaven at beslutningsprosessen og involvering av ansatte/endringsagenter kan være viktigere enn hva modeller for endring uttrykker. Dette kan også løftes til refleksjon og diskusjon i forelesningssalene.

### **6.3 Videre forskning**

Forslag til videre forskning er blant annet å gå dypere inn i endringsprosessen i Mestergruppen. Dybdeintervjuer med en større andel av de ansatte som ansees som “etternølere”, kan gi flere svar på nøyaktig hvilke tiltak Mestergruppen bør iverksette for å legge bedre til rette for de ulike ansattgruppene.

Det kan også være interessant å se på ulike beslutningsprosesser og graden av ansattinvolvering, og på den måten lære mer om tilnærmet optimal tid brukt til dette. Er det slik at involvering av ansatte er nyttig i en beslutningsprosess, og på hvilket tidspunkt kan det bli så mye involvering at det hemmer prosessen? Da kan man også søke etter eksempler hvor involveringen har vært god, grundig og effektiv, som eksempler til inspirasjon for andre lignende organisasjoner.

Vi konkluderer i oppgaven med at Mestergruppen i stor grad har lyktes med implementeringen av Workplace. Det kunne vært interessant å se, i en videre

forskningsoppgave, på om dette er grunnet Mestergruppens tiltak isolert, eller om hvilket verktøy man implementerer faktisk også har en innvirkning på implementeringen. Vi vet ikke hvordan endringsprosessen hadde gått hvis det var et annet verktøy de skulle implementere.

I forlengelsen av dette er det spennende å se på Workplace som en arena for kommunikasjon i endringsprosesser. Er det et verktøy som bidrar positivt i en endringsprosess, og er det lettere for ledere både å involvere og kommunisere om endringen når man har et slikt verktøy implementert?

# Litteraturliste

Andreassen, T. W. (2016) “*Slik blir den 4. industrielle revolusjon*” Dagens Perspektiv <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>

Bass, B. M. (1985) “*Leadership and performance beyond expectation*” New York: Free Press.

Buchanan, D. A. og Bryman, A. (2009) “*The Sage Handbook of Organizational Research Methods*” CA: Sage

Burns, J. M. (1978) “*Leadership*”, New York: Harper & Row

Chaykowski, K. (2018) “*Facebook Says Data On 87 Million People May Have Been Shared In Cambridge Analytica Leak*”, Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2018/04/04/facebook-says-data-on-87-million-people-may-have-been-shared-in-cambridge-analytica-leak/#ba89b2f3e8b4>

Cohen, M. D., March, J. G. og Olsen, J. P. (1972) “*A Garbage Can Model of Organizational Choice, Vol. 17, No. 1*” Cornell University: Sage Publications, Inc.

<http://www.jstor.org/stable/2392088>

Datatilsynet (2018) “*Nye personvernregler i 2018*”,

Datatilsynet <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/nye-personvernregler/>

Donaldson, T. og Preston L. E. “*The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.*” The Academy of Management Review, vol. 20, no. 1, 1995, pp. 65–91. JSTOR, JSTOR, [www.jstor.org/stable/258887](http://www.jstor.org/stable/258887)

Fraser, H. (2004) “*Doing Narrative Research, Analyzing Personal Stories Line by Line*” Vol.3(2): 179-201, London: Sage publications

Freeman, E. R. (1984) “*Strategic Management, a stakeholder approach*” Boston: Pitman

Freeman, E. R. (1999) "*Response, Divergent Stakeholder Theory*" The Academy of management Review Vol. 24, No. 2, pp. 233-236

Gibson K. (2000) "*The Moral Basis of Stakeholder Theory*" Journal of Business Ethics 26: 245-257. Netherlands: Kluwer Academic Publishers

Gratton, L. (2011) "*The shift. The future of work is already here*" London: Collins HarperCollins publisher

Grenness, T. (2012) "*På jakt etter en norsk ledelsesmodell*", Magma fagtidsskrift for økonomer 4/2012 s. (51-59) <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>

Hambrick, D. C. (1996) "*The top management team: Key to strategic success.*" California: California management review. Vol 30: 88-101.

Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) "*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*", Oslo: Abstrakt forlag

Jacobsen, D. I. (2012) "*Organisasjonsendringer og endringsledelse*" Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2014) "*Hvordan organisasjoner fungerer*" Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, J. A. og Olsen, B. (2013), "*Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*", Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, J. A. Olsen, B. og Stokvik, H. (2013) "*Innovative organisasjoner - Fra Ide til faktura*", Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Karp, T. (2014) "*Endring i organisasjoner*" Oslo: Cappelen Damm AS

Karp, T. (2015) "Hvordan skjer vellykket endring i arbeidslivet?" Psykologisk.no  
<https://psykologisk.no/2015/03/hvordan-skjer-vellykket-endring-pa-arbeidsplasser/>

Kotter, J. P. (1995) "Leading Change - Why transformation efforts fail" - Harvard Business Review, Mars/April: 59-67  
[https://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John\\_Kotter.pdf](https://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf)

Kotter, J. P. (2012) "Accelerate!" Harvard Business Review, Nov 2012, Vol.90(11), pp.44-58  
<https://hbr.org/2012/11/accelerate>

Kotter, J. P. (2014) "Accelerate (XLR8): Building Strategic Agility for a Faster Moving World", Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. og Cohen, D. S. (2002) "The Heart of Change", Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (2008) "Choosing Strategies for Change", Cambridge: Harvard Business Review

Lewin, K. A. L. (1997) "Field Theory as a Basis for Scholarly Consulting", Boston: The Society for the Psychological Study of Social Issues, Harvard University

Lund, K. S. (2018) "Digitale endringer krever endringsvillige ledere", Telenor  
<https://www.telenor.no/bedrift/aktuelt/digitale-endringer-krever-endringsvillige-ledere.jsp?cid=b-fb-011117>

Mack, N. Woodsong, C. MacQueen, K. Guest G. og Namey, E. (2005) "Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide" North Carolina: Family Health International

Marshall, C. og Rossman, G. B. (2006) "Designing Qualitative Research." Thousands Oaks: Sage Publication



Mestergruppen (2018) "Om Mestergruppen" <https://www.mestergruppen.no/om-mestergruppen/>

Nordby, K. J. (2010) "Innboksen er en tidstyv" Aftenposten  
<http://www.aftenposten.no/norge/Innboksen-er-en-tidstyv-225071b.html>

Parmar, B. L., Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., de Colle, S. og Purnell, L. (2010), "Stakeholder theory: The state of the art", Cambridge U.K.: Cambridge University Press.

Pfeifer, T. Schmitt, R. og Voigt, T. (2005) "Managing change: quality-oriented design of strategic change processes", The TQM Magazine, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544780510603152>

Rogers, E. M. (2003) "Diffusion of innovations", New York: The free press

Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007), "Research Methods for Business Students" Essex: Fourth Edition, Prentice Hall

Schein, E.H. (2010) "Organizational Culture and Leadership", 4th edn. San Francisco, CA: Wiley

Sidorko, P. E. (2008) "Transforming library and higher education support services: can change models help?", Library Management, Vol. 29 Issue: 4/5, pp.307-318, Hong Kong: Emerald Group Publishing  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01435120810869093>

Silverman, D. (2004) "Doing Qualitative Research: A Practical Handbook" (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stashevsky, S. Burke, R. (2006) "Leadership in organizations" Volume 27, Issue 1, Emerald Publishing Limited  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/nord/detail.action?docID=267413>.

Thagaard, T. (2003) "*Systematikk og innlevelse en Innføring I kvantitativ metode*"  
Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke AS

Torfinn, J. Sørensen, E. og Røiseland, A. (2016) "*Samskapsledelse er bedre og billigere*", Stat  
& Styring, 26. Årgang, Universitetsforlaget

Traaseth, A. K. (2017) "*– Endringsledelse er vanskelig av kun én årsak*", Oslo Business  
Forum <https://www.obforum.no/lederskap/endringsledelse-er-vanskelig-av-en-arsak>

Yin, R. (1999) "*Case study research, Design and methods, second Edition*" Applied social  
research methods series volume 5, London: SAGE Inc.

Yin, R. (2002) "*Case study Research: design and Methods*", (3rd ed.) London: Sage

Yin, R. (2009) "*Case study research, Design and methods, Fourth Edition*" Applied social  
research methods series volume 5, California: SAGE Inc.

Wenning, C. (2002) "*A multiple case study of novice and expert problem solving in  
kinematics with implications for physics teacher preparation*" Illinois: Illinois State  
University

Workplace (2018), "*Why Workplace*", Facebook  
<https://www.facebook.com/workplace/about?source=topbar>

# Vedlegg

## *Vedlegg A: Intervjuguide*

Innledning

**Presenter oss selv, prosjektet og formålet**

**Problemstilling: Hva fremmer og hemmer styrte endringsprosesser i en virksomhet.**

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Vi ønsker å benytte dybdeintervju for å finne svar på hvordan en virksomhet har gjennomført en endringsprosess.

**Forsikre at data blir anonymisert og gjennomgå samtykkeerklæring.**

**Avklare lengden på intervjuet og at respondenten kan avbryte når som helst**

Innledende spørsmål:

1. Fortell om din rolle i virksomheten. Hva går arbeidsoppgavene og ansvaret ditt ut på?
2. Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
3. Hvordan er dere organisert på din avdeling?

Videre spørsmål:

1. Dere har innført Workplace, kan du fortelle litt om det? Hvordan har prosessen vært?
2. Hva var grunnen til at dere valgte å innføre et slikt kommunikasjonssystem?
3. Hva var målet med innføringen av Workplace?
4. Hva var det dere ville oppnå med innføringen av Workplace?
5. Hvordan kommuniserte dere behovet ut til medarbeiderne?
6. Hvordan forberedte dere organisasjonen for innføring?
7. Var det noen som fikk spesielt ansvar i prosessen?
8. På hvilken måte ble de ansatte involvert?
9. Hvordan fikk dere medarbeidere med på laget?
10. Hvordan ble innføringen av Workplace mottatt av de ansatte?
11. Hvordan fikk dere ansatte til å ta i bruk Workplace?
12. Hvilket fokus hadde du som leder og den øvrige ledelsen av innføringen av Workplace?
13. Opplevde dere noen tidlige positive effekter etter implementering?  
Oppfølgingsspørsmål: Hva var den første gevinsten?
14. Hvordan synliggjorde dere dette?
15. Hvor raskt var dere i gang med å bruke Workplace?

16. Hvordan har dere fulgt opp bruken av Workplace etter implementering?
17. Hvordan fungerer bruken av det i dag? Hvor mange bruker verktøyet aktivt? Har dere satt noen krav til de ansatte om aktivitetsnivå?
18. Var det noen som ikke ønsket å ta i bruk Workplace?
19. Har du eksempler på situasjoner der Workplace har stått sentralt for å få løst en oppgave, eller fremmet innovasjon?
20. Hvilke effekter har dere oppnådd ved innføringen av Workplace?
21. Kommuniserer og deler dere kunnskap mer eller mindre etter innføring av Workplace?
22. Sender dere færre interne e-poster etter innføring av Workplace?
23. Gjør Workplace arbeidsplassen mer eller mindre effektiv? Hvorfor?
24. Har kulturen endret seg etter innføring av Workplace? Kultur for deling av informasjon og kunnskap, f.eks.?
25. Har dere oppnådd målet dere hadde med innføringen av Workplace?

## ***Vedlegg B: Samtykkeerklæring***

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

### ***“Ledelse av endringsprosesser”***

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er tre studenter som i perioden 2015 – 2018 gjennomfører en erfaringsbasert MBA i Ledelse ved Nord universitet. I den forbindelse skal vi skrive en masteroppgave med planlagt innlevering våren 2018. Vår veileder er Bjørn Willy Åmo ved Nord universitet (tlf 75 51 72 45).

Tema for masteroppgaven er endringsledelse, der vi ønsker å se nærmere på hva som fremmer og hemmer styrte endringsprosesser i en virksomhet.

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Vi ønsker å benytte dybdeintervju for å finne svar på hvordan en virksomhet har gjennomført en endringsprosess.

#### **Informasjonsbehandling**

Som en del av intervjuene ønsker vi å gjøre egne notater og gjennomføre lydopptak. Lydopptak vil gi oss muligheten til å gå tilbake under analysefasen for å bearbeide og analysere data fra intervjuene.

Følgende er viktig å presisere:

- I utgangspunktet vil informasjonen som kommer frem ikke behandles konfidensielt.
- Du vil motta oppgaven for gjennomlesning og godkjenning før innlevering.
- Aurora Dyrnes, Stine Hanssen og Mats Samuelsen vil være de eneste som har tilgang til lydfilene og notatene fra intervjuet.
- Alle lydfiler og transkriberte intervju vil bli slettet og makulert når prosjektet er avsluttet, tentativt 1/7 2018

## **Frivillighet**

Vi vil understreke at det er frivillig å delta i studien, og du har mulighet til å trekke ditt samtykke når du måtte ønske uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til prosjektet eller til prosessen oppfordrer vi deg til å ta direkte kontakt med Aurora Dyrnes (tlf 95x xx xxx), Stine Hanssen (tlf 99x xx xxx) eller Mats Samuelsen (tlf 91x xx xxx)

Prosjektet er meldt inn og godkjent av NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS) ved Personvernombudet for forskning.

Vi takker deg for at du stiller opp i vår masteroppgave.

*Med vennlig hilsen*

---

Aurora Dyrnes

---

Stine Hanssen

---

Mats Samuelsen

## **Samtykke**

Jeg samtykker for prosedyrene for undersøkelsen og sier meg villig til å delta.

---

Dato og underskrift

## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personetydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	Les mer om hva <a href="#">personopplysninger</a> er.  NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		Les mer om hva <a href="#">behandling av personopplysninger</a> innebærer.
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ● Nei ○	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til <a href="#">koblingsnøkkel</a> , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en <a href="#">databehandler</a> .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ● Nei ○	En person vil være <a href="#">indirekte identifiserbar</a> dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Arbeidssted, yrke, stillingstittel	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.

Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">nettbaserte spørreskjema</a> .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre).  <a href="#">Les mer</a> .  Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	"Økt endringstakt - økt endringsledelse" Masteroppgave i ledelse	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.  Les mer om <a href="#">behandlingsansvarlig institusjon</a> .
Avdeling/Fakultet	Handelshøgskolen	
Institutt	Innovasjon og entreprenørskap	



4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)

Fornavn	Bjørn Willy	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om <a href="#">daglig ansvarlig</a>.</p> <p>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Åmo	
Stilling	Førsteamanuensis	
Telefon	75517245	
Mobil		
E-post	bjorn.w.amo@nord.no	
Alternativ e-post	postmottak@nord.no	
Arbeidssted	Nord universitet	
Adresse (arb.)	Postboks 1490	
Postnr./sted (arb.sted)	8049 Bodø	

5. Student (master, bachelor)

Studentprosjekt	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	<p>Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.</p>
Fornavn	Mats	
Etternavn	Samuelsen	
Telefon	91636738	
Mobil		
E-post	mats.samuelsen@gmail.com	
Alternativ e-post	matsamuelsen@mil.no	
Privatadresse	Jensvollveien 19	
Postnr./sted (privatadr.)	8071 Bodø	

Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Masteroppgave</li> <li>○ Bacheloroppgave</li> <li>○ Semesteroppgave</li> <li>○ Annet</li> </ul>	
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

#### 6. Formålet med prosjektet

Formål	<p>Fenomenområdet vi ønsker å forske nærmere på er endringsprosesser, her eksemplifisert med innføring av et digitalt kommunikasjonsverktøy. Tema er endringsledelse og hvordan utøvelsen av endringsledelse utføres og eventuelt lykkes.</p> <p><b>Problemstilling</b> Vi ønsker å finne svar på følgende problemstilling: Hva fremmer og hemmer styrte endringsprosesser i en virksomhet.</p> <p>Oppgaven har en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Vi ønsker å benytte dybdeintervju for å finne svar på hvordan en virksomhet har gjennomført en endringsprosess.</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
--------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

#### 7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?

Kryss av for utvalg	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Barnehagebarn</li> <li><input type="checkbox"/> Skoleelever</li> <li><input type="checkbox"/> Pasienter</li> <li><input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ansatte</li> <li><input type="checkbox"/> Barnevernsbarn</li> <li><input type="checkbox"/> Lærere</li> <li><input type="checkbox"/> Helsepersonell</li> <li><input type="checkbox"/> Asylsøkere</li> <li><input type="checkbox"/> Andre</li> </ul>	Les mer om forskjellige <a href="#">forskningstematikker og utvalg</a> .
Beskriv utvalg/deltakere	Ansatte i Mestergruppen	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.

Rekruttering/trekking	Vi vil basere utvelgelsen på snøballmetoden. Gjennom dialog med ansatte i Mestergruppen kan vi identifisere noen informanter og videre utvide listen med informanter etterhvert som vi gjennomfører datainnsamling.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Kontakt blir opprettet ved at vi gjennom dialog med de ansatte i Mestergruppen finner informanter, deretter vil de bli kontaktet av oss eller gjennom de vi allerede har intervjuet.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den.  Les mer om førstegagskontakt og forskjellige utvalg på våre <a href="#">temasider</a> .

Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer <a href="#">barn</a> på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	6-10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">sensitive opplysninger</a> .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse</a> .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. <a href="#">Les mer</a> .
<b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om <a href="#">registerstudier</a>. Dersom du skal anvende</p>

		registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om <a href="#">forskningsmetoder</a> .
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p><a href="#">Les mer</a>. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal <a href="#">her</a>.</p> <p>Les om <a href="#">krav til informasjon og samtykke</a>.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og <a href="#">informert</a>.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. <a href="#">Les mer</a>.</p>

10. Informasjonssikkerhet		
Hvordan oppbevares navnelisten/ koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?	Oppbevares i en lukket og passordbeskyttet mappe	
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser	Lydopptak og transkriberte intervjuer blir lagret på en lukket mappe som kun prosjektdeltakerne har tilgang til. Når oppgaven er ferdig vil alle dokumenter og elektroniske filer bli makulert/slettet	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler <a href="#">koblingsnøkkel</a> .
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten ■ Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.  Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.  Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.
Annen registreringsmetode beskriv		NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.  Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	brukertilgang og passord	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og

		opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja ● Nei ○	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en <a href="#">databehandler</a> . Slike oppdrag må kontraktsreguleres.
Hvis ja, hvilken	Transkriberingsassistent - kontraktreguleres	
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja ○ Nei ●	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm. Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.
Hvis ja, beskriv?		Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. <a href="#">Les mer</a> .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja ● Nei ○	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?	De to andre studentene som jobber med oppgaven. Aurora Dyrnes, Private Barnehagers Landsforbund og Stine Hanssen, Nord Universitet	
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	● Nei ○ Andre institusjoner ○ Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		

Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om <a href="#">dispensasjon fra taushetsplikten</a> .
Hvis ja, hvilke		Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registreier?
Hvis ja, hvilken		Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om <a href="#">andre godkjenninger</a> .
12. Periode for behandling av personopplysninger		

Prosjektstart Planlagt dato for prosjektslutt	01.01.2018 15.06.2018	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter. Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om <a href="#">direkte</a> og <a href="#">indirekte</a> personidentifiserende opplysninger. NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om <a href="#">anonymisering av</a>

		data.
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. • intervjuguide.docx • samtykkeerklæring.docx	



Bjørn Willy Åmo

8049 BODØ

Vår dato: 17.01.2018

Vår ref: 58146 / 3 / ST M

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.01.2018. Meldingen gjelder prosjektet:

58146	Økt endringstakt - økt endringsledelse
Behandlingsansvarlig	Nord universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Bjørn Willy Åmo
Student	Mats Samuelsen

## Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

## Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- N ord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

## Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at N ord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved

prosjektslutt Ved projektslutt 15.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / [Siri.Myklebust@nsd.no](mailto:Siri.Myklebust@nsd.no)