

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S
Human Resource Management

Navn: Mathias Szallies

Utarbeidelse av nytt HR- og lønssystem i
Vy
-En kvalitativ casestudie av involverende
endringsledelse i et digitalt prosjekt

Dato: 31.01.2022

Totalt antall sider: 71

Innholdsfortegnelse

Figurliste	iii
Tabeller	iii
Forord	iv
Sammendrag	v
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og valg av tema	1
1.2 Oppgavens formål.....	2
1.3 Forskningsspørsmål og avgrensing	3
1.4 Oppgavens oppbygging	4
2.0 Teori	5
2.1 Digitalisering	5
2.1.1 Fra digitisering til digitalisering	6
2.2 Organisatorisk endring og endringsledelse.....	6
2.2.1 Lewins «Force Field Analysis»	7
2.2.2 Endringsmotstand	7
2.2.3 Motstandens årsaker	8
2.2.4 Motstand som drivkraft	9
2.3 Involvering satt i endringskontekst.....	10
2.3.1 Tre praksisnære prinsipper	10
2.3.2 Kommunikasjon som begrep	11
2.3.3 Kommunikasjon i endring	12
2.3.4 Kommunikasjon som kilde til drivkraft.....	13
2.3.5 Medvirkning	14
2.3.6 Direkte og indirekte form for medvirkning	15
2.3.7 Fordeler og ulemper med direkte og indirekte form for medvirkning.....	15
2.3.8 Bruk av superbrukere.....	16
2.4 Oppsummering	17
3.0 Metode	18
3.1 Enkeltcasestudie som forskningsdesign	18
3.1.1 Casebeskrivelse.....	19
3.2 Valg av forskningsmetode	19
3.3 Rekrutterings- og utvalgsstrategi	21
3.4 Semistrukturert intervju	22
3.4.1 Utforming av intervjuguide	22
3.4.2 Gjennomføring av intervjuene	23
3.5 Observasjon	24
3.6 Bruk av dokumenter	24
3.7 Analyse	26
3.7.1 Transkribering, tolkning og koding	26
3.8 Evaluering av valgt metode	27
3.8.1 Reliabilitet.....	27
3.8.2 Validitet	28
3.8.3 Generaliserbarhet.....	28
3.9 Etisk refleksjon	29

4.0 Analyse	30
4.1 Drivkrefter og motkrefter	30
4.1.1 Årsaker til motstand.....	30
4.1.2 Fra motstand til drivkrefter	32
4.1.3 Kommunikasjon som retningsgivende drivkraft	35
4.2 Involvering gjennom medvirkning	37
4.2.1 Medvirkningens rolle i forberedelse til endring	38
4.2.2 Direkte form for medvirkning	39
4.2.3 Indirekte form for medvirkning	41
4.2.4 Utfordringer knyttet til medvirkning	43
4.2.5 Fra intellektuell forståelse til praktisk bevissthet i fellesskap	45
4.2.6 Superbrukere som ekstra ressurs	46
5.0 Avslutning	48
5.1 Motstand og kommunikasjon	48
5.2 Medvirkning og bruk av superbrukere	50
5.3 Konklusjon.....	51
5.4 Begrensninger og svakheter ved studien	52
5.5 Videre forskning	53
6.0 Litteraturliste	54
Vedlegg 1: Intervjuguide	58
Vedlegg 2: Observasjonsguide	60
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	61
Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD	64

Figurliste

Figur 1: «Force Field Analysis» by Kurt Lewin.....	7
Figur 2: Involveringens innhold i den forberedende fasen.....	48

Tabeller

Tabell 1: Datatype og bruk av data i analysen.....	25
--	----

Forord

Oppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet Human Resource Management ved Nord universitet. Årene på Nord universitet har vært interessante og innholdsrike, og de har gitt meg både bredere og dypere forståelse i ulike emner innen HR-feltet. Fagene jeg har hatt har gitt meg gode verktøy og innfallsvinkler som har bidratt til å se ulike perspektiver på endringsledelse. Da jeg skulle begynne å skrive denne oppgaven, følte nettopp endringsledelse ut som et naturlig valg. Prosessen har til tider vært krevende og utfordrende, samtidig som temaet har vært spennende og interessant. Min fascinasjon for fagfeltene endringsledelse og digitalisering bygger på tidligere erfaringer fra både jobb- og studiesammenheng. Jeg er selv ansatt i Vy, og med bakgrunn i dette ble caset ekstra spennende å studere.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Vy-konsernet som har stilt opp som forskningskilde gjennom oppgaven. Jeg vil også takke informantene som velvillig stilte opp og delte tid, kunnskap og informasjon med meg, slik at jeg kunne fullføre masteroppgaven.

Samtidig vil jeg takke min kontaktperson i Vy, som har brukt av sin tid til å hjelpe og veilede ved å skaffe meg informasjon gjennom dokumenter, observasjoner og gode intervjukandidater, som har hjulpet meg til å se endringen fra flere perspektiver.

Til slutt vil jeg rette en takk til veilederen min, Mikhail Kosmynin, for raske, konstruktive og konkrete tilbakemeldinger. Jeg har satt stor pris på veiledningen, og vil takke for god oppfølging gjennom hele prosessen.

Mathias Szallies

Sammendrag

Denne masteroppgaven er skrevet som et forskningsbidrag til involverende endringsledelse.

Temaet for oppgaven er involverende endringsledelse i digitale endringsprosesser.

Digitalisering fører stadig til endringer i arbeidslivet, og det blir ofte rettet stor oppmerksomhet mot ny teknologi som er bedre tilpasset dagens arbeidsliv i et håp om at dette skal føre til effektivisering av arbeidsprosesser. Denne studien er gjennomført som en enkeltcasestudie i Vy-konsernet, hvor jeg har undersøkt en digital endringsprosess der dagens HR- og lønnsystem skal byttes ut med nye løsninger. Involvering, og hvordan denne burde brukes som virkemiddel i endringsprosesser, blir trukket frem som en nøkkel når ny teknologi skal utforskes. Videre blir kommunikasjon og medvirkning trukket frem som sentrale faktorer for å opprettholde drivkreftene og møte/omdanne motkreftene i endringsprosessen. Hensikten med studien er å få innsikt i hvordan HR-ledere og linjeledere erfarer og opplever involvering i endringsprosesser. Dette vil undersøkes gjennom følgende problemstilling: *På hvilken måte kan involverende endringsledelse i den innledende fasen av digitaliseringsprosjekter sikre god forberedelse til endring?*

For å belyse problemstillingen har jeg også formulert følgende underproblemstillinger som skal hjelpe å belyse hovedproblemstillingen: «*Hvordan kan kommunikasjon bidra til å redusere motkrefter og øke drivkrefter?*» og «*På hvilken måte kan medvirkning sikre best mulig forberedelse til endring?*»

Oppgaven er basert på en kvalitativ enkeltcasestudie som inneholder semistrukturerte dybdeintervjuer med tre HR-ledere og tre linjeledere, observasjoner av møter, og dokumenter knyttet til endringen av HR- og lønnsystem.

I oppgaven konkluderer jeg med at både (positiv) motstand, kommunikasjon, medvirkning og opplæring av superbrukere er faktorer som kan bidra i involverende endringsledelse. Funnene peker på at kommunikasjon er egnet til å redusere motkrefter og gi retning til endringen. Empirien viser også at medvirkning har bidratt positivt i utviklingen av nytt digitalt system, samtidig som det har oppstått utfordringer knyttet til involveringens avgrensning. Studien indikerer videre at opplæring av superbrukere spiller en viktig rolle for den videre prosessen. Oppgaven bidrar til innsikt i hvordan involverende endringsledelse kan sikre god forberedelse til endring i en kontekst av det digitale prosjektet.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Endring skjer stadig oftere i det moderne organisasjonssamfunnet. Økte krav og forventninger til sømløshet bidrar i større grad enn tidligere til at organisasjoner må tenke nytt. Gamle og rutinepregede oppgaver blir raskt erstattet av nye digitale systemer for å effektivisere arbeidsprosesser. Kravet om fornyelse, aktiv tilpasning, og vellykket forståelse av nye muligheter, tilfredsstilles ikke av rutiniserte handlinger (Strand, 2007, s. 505). I mange av situasjonene blir ofte digitalisering trukket frem som et svar på utfordringene. Vi hører gjerne at implementering av ny digital teknologi automatisk vil føre til effektivisering, forbedring og forenkling. På den måten har digitalisering på mange måter skaffet seg en posisjon som en «teknologisk mirakelkur» (Ask og Søråa, 2021, s. 29). Allikevel er ikke digitalisering kun å betrakte som en effektiviseringsprosess, men også som en sosial prosess, som hele organisasjonen må ta del i for å sikre digital organisatorisk effektivitet (Ask og Søråa, 2021). I tillegg viser det seg at dagens digitalisering ikke kun gjelder jobber på «lavt nivå», men at høykompetente yrker også blir berørt (Olsen, 2019, s. 76).

For forretningsorganisasjoner handler strategi om organisasjonens tilpasning til omgivelser ut fra et mål om konkurransevne og lønnsomhet (Strand, 2007, s. 506). Samtidig sies det at folk ikke er særlig endringsvillige, og at folk i all hovedsak søker mot det stabile (Hennestad og Revang, 2017). Et dilemma som raskt melder seg, er hvordan man skal klare å motivere ansatte til å gjennomføre endringer, når den generelle oppfattelsen er at dagens løsning fungerer godt. På bakgrunn av det jeg har beskrevet over, er tema for denne oppgaven involverende endringsledelse i digitale prosjekter, og hvordan rett bruk av involvering i den innledende fasen, kan bidra til å sikre god forberedelse til endring i organisasjonen, og dermed skape drivkrefter og retning gjennom endringsrommet. Et søk etter tidligere empiriske studier som omhandler samme tema gir relativt få treff, noe som tyder på at det foreløpig finnes begrenset empirisk forskning på endringsledelse i kontekst av digitale endringsprosjekter (Cortellazzo, Bruni og Zampieri, 2019). Oppgaven forsøker derfor å tette «kunnskapshull» i et tema med stadig raskere utvikling.

For å belyse temaet har jeg valgt en eksplorativ enkeltcasestudie i Vy-konsernet.

Organisasjonen befinner seg i startfasen av en endringsprosess. Kravet til effektivisering og

stadig utvikling og oppdatering av systemer, gjør at Vy-gruppen har sett seg nødt til å foreta en utskiftning av dagens HR- og lønssystem. Dette gjør endringen til en omfattende og kompleks prosess, hvor alle forretningsområdene må hensyntas underveis. Endringen blir sett på som viktig for å kunne frigjøre ressurser internt til å drive aktiv ledelse, fremfor å vie unødvendig mye tid på administrative oppgaver. Siden utviklingstakten stadig er raskere, blir evnen til å lede i endring stadig trukket frem som avgjørende kompetanse for organisasjoner som av ulike årsaker ikke kan fortsette som før (Hennestad og Revang, 2017, s. 14). For å få et variert og nyansert bilde av endringen vil det være interessant å rette oppmerksomhet mot ulike deler av organisasjonen. Derfor har jeg valgt å intervju HR- og linjeledere, som både deltar direkte i prosjektet, og i sine respektive forretningsområder i organisasjonen.

1.2 Oppgavens formål

Min generelle oppfatning av digitale endringsprosjekter, er at det fokuseres for lite på hvordan det digitale skal optimaliseres for å forbedre organisatoriske prosesser. En vurdering av hva som kvalifiserer til vellykket digitalisering, bør strekke seg lenger enn «at det virker» (Ask og Søråa, 2021, s. 91). Når den faktiske funksjonaliteten ikke samsvarer med forventet funksjonalitet i digitale systemer, bidrar dette ofte til misnøye internt. Formålet med studien er derfor å få en dypere forståelse for hvordan involverende endringsledelse i digitale endringsprosjekter kan bidra til bedre tilpasning av digitale systemer, slik at endringsgapet oppleves minst mulig. En vellykket digital endring vil kunne frigjøre ressurser til å drive med andre oppgaver enn de administrative.

Jeg er selv ansatt i Vy, noe som gjør endringsprosjektet ekstra spennende og aktuelt sett med egne øyne. Derfor ønsket jeg å gi et bidrag til Vy-konsernet om hvorvidt involveringen som er benyttet, har bidratt til bedre forberedelse av ny digital plattform, slik at implementeringen går mest mulig knirkefritt. Oppgaven kan forhåpentligvis gi gode svar som kan brukes til refleksjon i fremtidige endringssituasjoner. Et sentralt poeng er at digitalisering *er* samfunnsendring (Ask og Søråa, 2021, s. 40). For å forstå hva digitalisering gjør, må vi utforske endringene som både tekniske og sosiale (Ask og Søråa, 2021, s. 40). Derfor er hensikten å belyse hvordan kommunikasjon kan få organisasjonen til å trekke i samme retning, og hvordan tilrettelagt medvirkning kan sikre bedre utnyttelse av nytt HR- og lønssystem. Dette vil jeg gjøre gjennom et kritisk blikk, der å være kritisk ikke handler om å være negativ, men snarere om å ha et nyansert blikk på hva som er kommunikasjonens og involveringens potensiale og konsekvenser.

1.3 Forskningsspørsmål og avgrensning

Implementeringen av nytt HR- og lønssystem vil strekke seg over en lengre periode i 2022. Siden jeg samlet data før endringen gikk «live», vil oppgaven min ta for seg den forberedende fasen (opptiningsfasen). De neste fasene i endringen vil derfor ikke bli behandlet i denne studien. Oppgaven vil fokusere på hvordan kommunikasjon kan brukes til å omgjøre motkrefter til drivkrefter og hvilke tiltak som er gjort for å imøtekomme motstanden i Vy. Videre vil det reflekteres rundt hvordan medvirkning har bidratt til å forberede de nye systemene på best mulig måte. Siden formålet med studien er å få en dypere forståelse av hvordan involvering i digitale endringsprosjekter kan bidra til bedre tilpasning av digitale systemer, har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

På hvilken måte kan involverende endringsledelse i den innledende fasen av digitaliseringsprosjekter sikre god forberedelse til endring?

I tillegg har jeg valgt følgende underproblemstillinger, som skal hjelpe meg å gi et bedre svar på hovedproblemstillingen min:

- a) *Hvordan kan kommunikasjon bidra til å redusere motkrefter og øke drivkrefter?*
- b) *På hvilken måte kan medvirkning sikre best mulig forberedelse til endring?*

For at oppgaven ikke skal bli for bred, har jeg vært nødt til å foreta noen avgrensninger.

Forskningsspørsmålene vil belyse hvordan involverende endringsledelse i den forberedende fasen av digitale endringsprosesser kan være avgjørende for vellykket endring.

Hovedproblemstillingen vil få mest oppmerksomhet i oppgaven, og legger grunnlaget for å ta opp underproblemstillingene. De to underproblemstillingene vil belyse sentrale momenter som må ivaretas for å sikre god endringspraksis som senere kan føre til en vellykket prosess i implementeringsfasen. Siden endringsprosjektet i HR-avdelingene til Vy er et prosjekt som løper samtidig som oppgaven skrives, begrenser oppgaven seg som tidligere nevnt, til å handle om prosjektets forberedende fase. Hvordan prosjektet utvikler seg etter dette, vil ikke bli behandlet i denne oppgaven, da implementeringen skjer etter innleveringsfristen.

Avhandlingen vil som nevnt også begrense seg til å omhandle HR-ledere og linjelederes erfaringer med prosjektet.

Problemstillingen besvares gjennom en enkeltcasestudie av den digitale endringsprosessen i Vy-konsernet. Datamaterialet i oppgaven er basert på dokumenter knyttet til endringen, to observasjoner, og seks semistrukturerte intervjuer med HR-ledere og linjeledere. Både observasjonene og intervjuene er gjennomført i forkant av endringen (november 2021), og er rettet mot forberedelser som er gjort i den innledende fasen (opptiningsfasen). Valgt metode og begrunnelse for denne vil bli nærmere utdypet i kapittel 3 i oppgaven.

1.4 Oppgavens oppbygging

For å besvare forskningsspørsmålene vil jeg i kapittel 2 gjøre rede for teori som er relevant for studien. Først vil jeg presentere teori om digitalisering for å gi leseren bedre innsikt i emnet, samt belyse hvilke effektiviseringsgevinster og fordeler digitalisering kan gi en organisasjon. Kapitlet om digitalisering i teoridelen vil således fungere som et bakteppe for oppgavens videre forskning. Deretter vil jeg presentere teori om endringsledelse, motstand, involvering, og kommunikasjon for å gi innsikt i hvilke hensyn som må tas i en endringsprosess. I kapittel 3 vil jeg først presentere valg av forskningsdesign, og valg av case. Deretter beskrives valg av forskningsmetode. Her vil jeg reflektere og evaluere valgene jeg har tatt underveis i forskningsprosessen. Kapittel 4 vil ta for seg de empiriske og sentrale funnene i oppgaven sett opp mot teorien presentert i kapittel 2. I oppgavens avsluttende kapittel (kapittel 5), vil jeg presentere konklusjonen, og reflektere rundt begrensninger og svakheter med studien, samt videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere teori jeg mener er relevant for oppgaven. Hensikten er at kapitlet skal gi leseren en teoretisk ramme, som skal legge grunnlaget for å forstå analysedelen senere i oppgaven. Kapitlet vil ta for seg begreper knyttet til digitalisering, endring, drivkrefter, motkrefter, kommunikasjon og involvering, og hvordan disse skal forstås i endringssammenheng. Kapitlet representerer ikke noen uttømmende liste for temaene, men trekker frem teori som er relevant for å kunne svare på problemstillingen og underproblemstillingene i studien.

2.1 Digitalisering

Digitalisering blir ofte trukket frem som en av nåtidens største organisatoriske trender, og det er lite som tyder på at digital teknologi vil bli mindre viktig i fremtiden. Innen forskningslitteraturen finnes det ulike definisjoner av digitalisering, og det er viktig å presisere at definisjonen jeg har valgt kun er én av flere – og at andre fagfelt, sektorer eller aktører kan ha andre definisjoner (Ask og Søråa, 2021, s. 33). Disse vil ikke bli utdypet videre i studien. Under har jeg valgt følgende definisjon fra Ask og Søråa (2021):

«Digitalisering beskriver sosiale og tekniske endringer knyttet til utvikling innføring og/eller bruk av digitale teknologier og digitaliserte data for å påvirke hvordan arbeid blir gjort, transformere hvordan selskaper interagerer og samhandler, og skaper nye (digitale) inntektsstrømmer. Digitalisering refererer til intern optimalisering av prosesser (for eksempel automatisering av arbeid og minimering av papir) og innebærer en dypere endring i kjernen til hele forretningsmodellen og utviklingen av arbeidet» (Ask og Søråa, 2021, s. 36).

Som vi ser, innebærer digitalisering både tekniske og sosiale endringer, noe som gjør det til en sosioteknisk prosess (Ask og Søråa, 2021, s. 33). I definisjonen ligger det i tillegg en forventning, og ofte et mål om økt effektivitet. Siden bruk av ny teknologi er sentralt i denne studien kan det være greit med en avklaring av begrepet. Vi kan forstå teknologi som bestående av tre komponenter: 1) fysiske objekter og gjenstander, 2) aktiviteter knyttet til produksjon og bruk av disse og 3) kunnskap knyttet til produksjon og bruk (Ask og Søråa, 2021, s. 51). Vi ser videre at denne definisjonen inkluderer handlinger, meninger og kunnskap relatert til objektet. I dagligtalen blir begrepet ofte litt forenklet. Et eksempel er at det ofte blir brukt som et synonym til verktøy – hvor vi snakker om teknologi som en gjenstand som vi

bruker til å oppnå noe, løse et problem, utføre en jobb, eller forenkle en oppgave (Ask og Søråa, 2021, s. 49).

Digital teknologi innføres i de fleste sektorer med lovnader om å forenkle, effektivisere og forbedre (Ask og Søråa, 2021, s. 142). Sentralt i dette ligger mulighetene til å automatisere, og at dette tar over hele eller deler av jobben. Når nye teknologiske løsninger skal tas i bruk, er det sentralt å nærme seg teknologien fra et brukerperspektiv, eller fra brukerens ståsted. Et brukerperspektiv støtter et kritisk blikk på digitalisering fordi det handler om hvordan teknologien faktisk blir brukt, og hvordan hverdagen må omorganiseres for at digitalisering skal kunne skje (Ask og Søråa, 2021, s. 62). Ved å ta utgangspunkt i brukernes opplevelser, tanker og handlinger – heller enn for eksempel ledes eller utviklers visjoner for hva digitaliseringen skal innebære – er brukerperspektiver en potent empirisk inngang til en kritisk forståelse av effektene av digitalisering (Ask og Søråa, 2021, s. 62).

2.1.1 Fra digitisering til digitalisering

En digital endringsprosess påvirkes av mange ulike faktorer. For kritisk å kunne vurdere hva digital teknologi gjør og ikke gjør, må blikket utvides til å inkludere omkringliggende faktorer som påvirker prosessen (Ask og Søråa, 2021, s. 48). For å forstå digitalisering og dens potensial lettere, har jeg i denne oppgaven valgt å skille mellom «digitisering», og «digitalisering». Digitisering er den minst avanserte av de to. Enkelt forklart er digitisering der verden oversettes til et maskinlesbart format, eller et format som kan leses og forstås av datamaskiner (Ask og Søråa, 2021, s. 33). Digitalisering skiller seg fra digitisering ved at det er å regne som mer enn kun en teknisk prosess. Digitalisering i seg selv gir ingen garanti for at en oppnår forbedringer (Olsen, 2019, s. 34), men ordet bærer ofte med seg en optimisme som preger debatter om digitalisering, der digitale endringer skal være effektiviserende (Ask og Søråa, 2021).

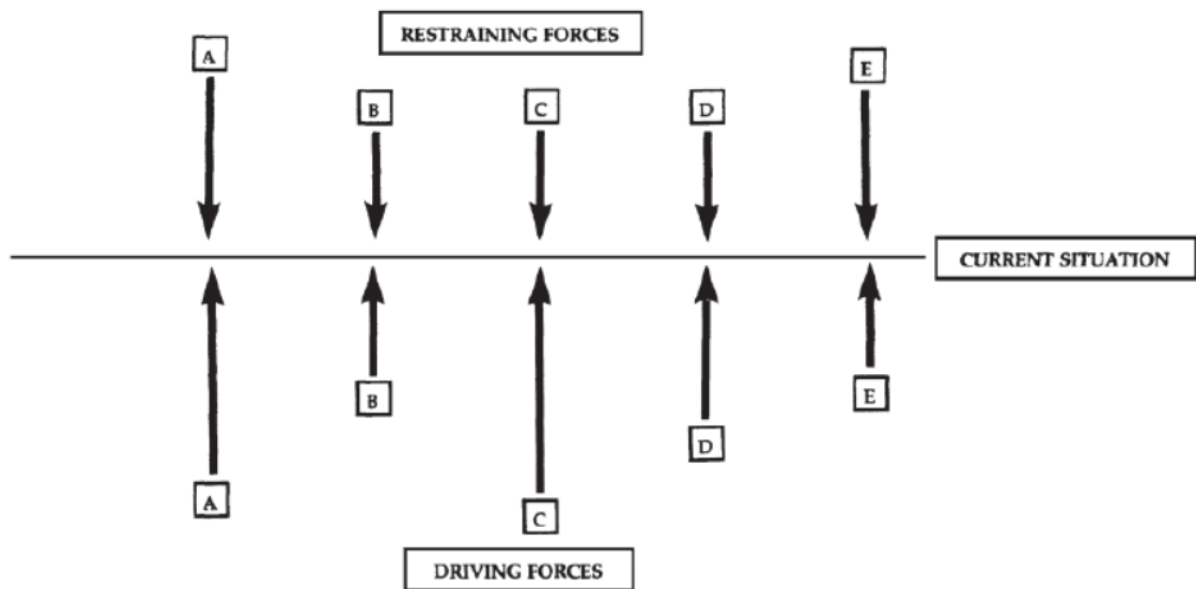
2.2 Organisatorisk endring og endringsledelse

Det finnes flere definisjoner av organisatorisk endring, men i denne studien har jeg valgt Jacobsen og Thorsviks definisjon som hevder at «*endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellig trekk på to ulike tidspunkt*» (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 385). Enda mer presist hevder Jacobsen at: «*Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon*» (Jacobsen, 2012, s. 23). For å lykkes med en endring blir ofte endringsledelse trukket frem som den viktigste egenskapen. For å definere

endringsledelse enklest mulig kan vi dele opp ordet, og heller kalle det «ledelse av endring». Ledelse av endring handler om å virkeliggjøre ideer for hvordan virksomheten skal fungere (Hennestad og Revang, 2017, s. 11). I denne studien velger jeg derfor å ta utgangspunkt i endringsledelse som ledelse av den prosessen som skaper en ny organisasjonsvirkelighet (Hennestad og Revang, 2017, s. 13).

2.2.1 Lewins «Force Field Analysis»

Et viktig bidrag til forskningen på endringsledelse er Lewins teori som han kaller «Force Field Analysis» som på norsk er oversatt til sosiale kraftfelt. Modellen består av drivkrefter («driving forces») og motkrefter («Restraining forces»), som to motstridende krefter (Fossum, 1989, s. 13). Drivkreftene bidrar til å drive endringen fremover, og motkreftene bidrar til å opprettholde status quo. I følge Lewin finner endring sted «når styrken i drivkreftene øker, og/eller når motkreftene minker» (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 91). En endringsleders oppgave er ifølge Lewin å identifisere kreftene, og sørge for at drivkreftene er større enn motkreftene, slik at endringen drives fremover (Fossum, 1989, s. 13). Modellen er vist i figuren under.



Figur 1: «Force Field Analysis» by Kurt Lewin (Fossum, 1989, s. 13).

2.2.2 Endringsmotstand

En endring uten motstand er mer eller mindre utenkelig i dagens virkelighet. Vi kan definere motstand som «en begrensning som ofte blir aktivert ved forsøk på ledelse, styring og

organisasjonsforandring» (Strand, 2007, s. 416). Amundsen og Kongsvik (2016) presenterer trygghet og utvikling som to grunnleggende motstridende interessefelt. Vi kan ikke endre oss, uten at dette går utover trygghetsbehovene til de ansatte. Karp underbygger dette med at jo mer folks roller og ansvarsområder, måter å jobbe på, samhandlingsmønstre, rutiner og ritualer, og personlighet, identitet, verdier, prinsipper, maktbase, sosiale posisjon, og kompetanse utfordres – desto større motstand mot endring (Karp, 2018, s. 24). For å forstå bakgrunnen til hvorfor motstand oppstår, skal jeg under presentere noen av årsakene til motstand.

2.2.3 Motstandens årsaker

Det finnes ulike årsaker til motstand mot endring. Jacobsen og Thorsvik (2016) tar for seg ti ulike årsaker. I denne oppgaven har jeg allikevel kun tatt med de formene for motstand som er relevante til studien. Derfor har jeg valgt å konsentrere meg om tre ulike former for motstand som blir presentert under.

Den første årsaken til motstand er frykten for det ukjente. For mange betyr endring at man går fra en sikker tilstand til en situasjon preget av usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 392). Å konfronteres med det ukjente, kan for den enkelte føles skummelt. Ofte skjer dette fordi man ikke vet hva endringene vil bety, hva som skjer med jobben, hvilke krav som stilles, eller hvor lenge endringen vil vare (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Mange virksomheter har både tradisjoner og bestemte måter å tenke på, og det kan være vanskelig å se bort ifra antagelser som er blitt en del av kulturen i virksomheten (Kræmmergaard, 2019, s. 42).

En annen årsak til motstand er ekstraarbeidet endringer fører med seg. Ofte vil organisasjonsendring være en oppgave organisasjoner må gjennomføre i tillegg til at man holder de gamle aktivitetene gående (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det krever ekstra ressurser, og mange vil reagere på at dette kan bli for arbeids- og ressurskrevende i en (kanskje) allerede presset arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 394). Dersom endringen foregår over lang tid, eller kun er én av mange, kan deltakerne reagere med det som kalles for BOHICA (bend over, here it comes again), som vil si å distansere seg fra endringen og gjøre så lite som mulig av det som kommer (Karp, 2014, s. 182).

Den siste årsaken til motstand jeg har valgt å konsentrere meg om, er «faglig uenighet». Dette kan også kalles for «analytisk basert motstand» - hvor tiltak ikke er begrunnet skikkelig, og

det ikke er gitt rom for tilstrekkelig dialog (Strand, 2007, s. 416). I tillegg vil nye teknologier ofte være begrensede og lite ineffektive i starten, noe som gjør det lett å avfeie disse med rasjonelle argumenter (Kræmmergaard, 2019, s. 40). Ut ifra et slikt perspektiv, kan det fort oppstå en diskusjon om hvorvidt et tiltak eller en endring vil ha den ønskede effekten eller ikke (Jacobsen, 2012, s. 133).

2.2.4 Motstand som drivkraft

Med rot i det som så langt er beskrevet om motstand, blir motstand ofte omtalt som noe entydig negativt. Allikevel vil det være for snevert å se motstand som noe som «bare» må ryddes av veien. Mye av den motstanden som finner sted, arter seg i form av kritiske innvendinger til behovet for endring, og til om endringen er den rette (Jacobsen, 2012, s. 141). Jacobsen (2012) hevder også at et grunnleggende trekk med all endring er usikkerheten. Dermed er det ikke sikkert at de som styrer endringen automatisk forvalter sannheten (Jacobsen, 2012, s. 141). Forutsatt at det tilrettelegges for det, kan for eksempel motargumenter belyse situasjonen ytterligere (Strand, 2007, s. 416), eller gi nye perspektiver på påbegynte ideer. Hennestad og Revang (2017) snur på motstandens kraft når de sier at:

«Motstand er også energi. Sett slik er ikke motstand noe spesielt. De organisatoriske kreftene vi ser som drivkrefter, og de vi ser som motkrefter, er de samme. Motstand er energi, og energi er det som driver organisasjonen fremover. Da blir endringsoppgaven å omforme negativ energi til positiv energi» (Hennestad og Ravang, 2017, s. 182).

Hvorvidt det er mulig å omdanne motkrefter til drivkrefter, er det forsket på ved flere anledninger. Det interessante er at måten motstand og konflikter blir håndtert på, fort kan bli avgjørende for utfallet av endringsprosessen. Videre er et sentralt poeng at medarbeidere ikke er motstandere eller aktive medskapere av endring, men at de *blir* det avhengig av hvordan prosessen blir ledet (Vestergaard, 2021, s. 11). I stedet for å se motstand som utelukkende negativt, kan vi snarere se motstand som et tegn på engasjement fra de ansatte. Fravær av motstand blir dermed heller negativt enn positivt. Sett fra et pessimistisk syn kan dette bety at de ansatte rett og slett ikke bryr seg om endringen, eller i verste fall er likegyldige (Jacobsen, 2012, s. 142).

2.3 Involvering satt i endringskontekst

Involvering i endring omhandler mer enn kun begrepet i sin alminnelighet. Formålet med å involvere medarbeidere i endringsprosesser, er å skape agens (evnen til å se muligheter og handle på dem), slik at de kan trekke veksler på verdifull kunnskap i utvikling og testing av løsninger på sentrale utfordringer (Vestergaard, 2021, s. 19). Målet er at kun de beste ideene overlever, slik at kvaliteten på løsningene øker (Vestergaard, 2021, s. 19). Gode løsninger øker sannsynligheten for en rask implementering av høy kvalitet (Vestergaard, 2021, s. 56). Dette øker løsningens kvalitet med hensyn til strategien, graden av eierskap til løsningene og hastigheten av implementering (Vestergaard, 2021, s. 19).

En undersøkelse kalt McKinsey-undersøkelsen viser at når medarbeiderne er involvert i å drive endringen og har eierskap til formålet med den, stiger suksessraten fra 30 prosent til formidable 79 prosent (Vestergaard, 2021, s. 56). Når organisasjonsmedlemmene er involvert i å kvalitetssikre implementeringen av strategien, har de helt konkret innflytelse på og medansvar for å utvikle løsninger som kan fungere i deres egen arbeidshverdag (Vestergaard, 2021, s. 55). Forskning på prosessen fra strategiformulering til implementering dokumenterer at når medarbeiderne blir involvert i utformingen av løsningsforslag og kjenner lederens vurderinger samt hvilke forventninger som stilles til dem, påvirker dette holdningene og handlingene deres positivt (Vestergaard, 2021, s. 17). Fra organisasjonsmedlemmenes ståsted, vil en beslutningsprosess med høy grad av involvering øke sannsynligheten for at den endelige løsningen blir god med tanke på deres egen daglige oppgaveløsning (Vestergaard, 2021, s. 56).

2.3.1 Tre praksisnære prinsipper

Vestergaard fremhever tre praksisnære prinsipper. Disse skal sikre det han kaller «fair process» (at endringen oppleves som rettfærdig) (Vestergaard, 2021, s. 18). Det første prinsippet er å involvere organisasjonsmedlemmene i utvikling og testing av løsninger som har innflytelse på arbeidet deres (Vestergaard, 2021, s. 19). I prosessen er det viktig å involvere folk til å komme med input og å utforske andres idéer og antakelser, slik at det skapes dialogisk kommunikasjon (Vestergaard, 2021, s. 19). Dette vil bli utdypet nærmere under kapitlene om «kommunikasjon» og «medvirkning».

Det andre prinsippet består i å informere om tilblivelsesprosessen og tankene bak beslutningene, og kriteriene for at den enkelte medarbeiders input og ideer ble valgt eller ikke

i den endelige beslutningen (Vestergaard, 2021, s. 20). En slik type forklaring viser at ledelsen har brukt tid på å reflektere over medarbeidernes ideer og løsninger på virksomhetens utfordringer. Samtidig sikrer dette gjennomsiktighet i beslutningsprosessen, noe som gjør det enklere å ha tillit til ledelsens beslutninger, selv om egne ideer har blitt avvist (Vestergaard, 2021, s. 20). Dette gjelder også når kompleksiteten råder, når situasjonen er uoversiktlig, og når det ikke finnes gode, ferdige forklaringer og svar (Vestergaard, 2021, s. 27). Transparens dekker dermed noe mer og noe annet enn begrepet «forklaring» (Vestergaard, 2021, s. 27).

Det siste prinsippet består av at de involverte har en klar forståelse av retningen, rammen og medarbeidernes atferd i prosessen. Når medarbeiderne involveres, er det avgjørende for kvaliteten på prosessen og løsningen at ledelsen setter en tydelig retning og ramme for oppgaveløsningen (Vestergaard, 2021, s. 19). Når prosessen håndteres stramt og tydelig, gir det ofte medarbeiderne bedre mulighet til å konsentrere seg om innholdet, noe som gjør det lettere for dem å levere løsninger som både avspeiler den profesjonelle innsikten deres, og som fungerer i praksis, og dermed kan bidra til å løse de strategiske utfordringene (Vestergaard, 2021, s. 38). Når rammene for endringen er satt, kaller vi dette for et «vilkårsrom». Dersom vilkårsrommet ikke tydeliggjøres godt nok for medarbeiderne, går det ofte med mye tid til å drøfte ting av liten relevans for endringen (Vestergaard, 2021, s. 39). Dette kaller Vestergaard for falsk involvering (Vestergaard, 2021, s. 66). Handlingsrommet til medarbeiderne innenfor vilkårsrommet kalles for et «mulighetsrom», og det er innenfor her involveringen burde skje (Vestergaard, 2021, s. 39). Samtidig hevder Vestergaard (2021) at den kollektive intelligensen krever deltakelse på tvers av organisasjonens medlemmer for å finne beste enhetlig løsning, noe som igjen stiller krav til intern dialogisk kommunikasjon. Kommunikasjon blir tatt opp under.

2.3.2 Kommunikasjon som begrep

Det finnes flere måter å definere kommunikasjon på. I denne oppgaven skal jeg forholde meg til en definisjon av Kaufmann og Kaufmann som sier at: «*Kommunikasjon er prosessen der en person, en gruppe, eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe, eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet*» (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 290). Jacobsen og Thorsvik (2016) hevder at effektiv kommunikasjon er en nøkkelfaktor i velfungerende organisasjoner. For å forstå hva effektiv kommunikasjon er, kan vi ta utgangspunkt i de nært beslektede begrepene informasjon og meningsoverføring. Det at kommunikasjonen formidler

informasjon, trenger nødvendigvis ikke å bety at kommunikasjonen er effektiv, fordi meningsinnholdet kan ha ulik betydning for sender og mottaker (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 290). Derfor stiller effektiv kommunikasjon krav til både avsender og mottaker. Jacobsen og Thorsvik sier at: «*effektiv kommunikasjon finner sted når mottakeren oppfatter budskapet slik senderen hadde tenkt, og at sender og mottaker utvikler en felles forståelse*» (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 282). Videre skal jeg presentere kommunikasjon i et endringsperspektiv.

2.3.3 Kommunikasjon i endring

I endring har kommunikasjon ulike roller. Jacobsen og Thorsvik (2016) fremhever i utgangspunktet ti kritiske funksjoner kommunikasjon har internt i organisasjoner. I denne oppgaven har jeg valgt å ta med de seks som best kan relateres til endringen i Vy. De fire resterende vil ikke bli behandlet videre i oppgaven. Kommunikasjon bidrar til å:

1) Formidle informasjon, 2) Legge grunnlag for planlegging, 3) Formulere mål, 4) Utvikle strategi, 5) Styre atferd, 6) Koordinere atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 278).

For at en endring skal lykkes, er god (effektiv) kommunikasjon en kjent forutsetning. Oppstarten av store endringsprosjekter innebærer ofte massivt med informasjon som skal deles ut, og dette kan lett bli så overveldende at den mister sin hensikt. I verste fall kan det føre til at de ansatte ikke får med seg informasjonen (Amundsen og Kongsvik, 2016). For at rett informasjon skal nå rett person i en organisasjon, stiller dette krav til hvordan informasjonen organiseres. Nøkkelen er å dele ut relevant informasjon til dem informasjonen er relevant for, og forsøke å si informasjon på en slik måte at den ikke føles overveldende. I tillegg er det viktig at ledelsen legger til rette for toveiskommunikasjon, og at informasjonskanal er tilpasset etter organisasjonens kultur, normer og regler (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Videre dreier det seg i stor grad om kontakt med mennesker, muntlig kommunikasjon, og reaksjoner på andres innspill (Strand, 2007, s. 137). Dette viser seg i flere undersøkelser. I et utvalg på 500 personer, oppga 65 % bedre kommunikasjon som et virkemiddel på spørsmål om hva ledere kan gjøre for å motivere medarbeiderne til å se på endring som en mulighet snarere enn en trussel (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 167). Et annet eksempel er basert på et eksperiment hvor de ansatte ble delt inn i tre grupper, hvor den ene gruppen ikke fikk

informasjon, den andre gruppen fikk negativ informasjon, og den tredje gruppen fikk positiv informasjon. Her viste det seg at det å gi informasjon – enten denne var positiv eller negativ – førte til mindre engstelse for endringen enn om ingen informasjon ble gitt (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 167).

2.3.4 Kommunikasjon som kilde til drivkraft

For å skape drivkrefter som sørger for at fremdrift i endringen, er det endringslederens oppgave å skape oppslutning rundt endringen. Lewin sier at opptiningsfasens mål er å skape motivasjon til endring (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 402). En vesentlig lederoppgave blir derfor å tilføre eller konstruere mening, noe som i praksis betyr at man stadig kommuniserer hvorfor vi må foreta endringer (Hennestad og Revang, 2017, s. 128). «Krise» eller ideer for bedre eksistens, eller aller helst disse faktorene i kombinasjon, blir avgjørende. Det gjør at de ansatte nærmest opplever et behov for endring (Hennestad og Revang, 2017, s. 200), noe som gir vind i seilene for lederne, og myker opp endringsvilligheten i virksomheten. Sagt på en annen måte handler kommunikasjon i endringsledelse om å skape tilslutning til hverdagsvirkeligheten, gjennom å sette kursen mot den ønskede situasjonen og skape et kollektivt momentum i bestrebelsene etter å komme dit (Hennestad og Revang, 2017, s. 161). En slik bestrebelse fører til at det nye fremtidsbildet manifesteres i en ny og annerledes tenking i virksomhetshverdagen og hverdagsvirkeligheten (Hennestad og Revang, 2017, s. 143).

For å skape en krise og en kollektiv bestrebelse for å nå ideen som er manifestert i fremtidsbildet, kan vi se til tre faktorer Jacobsen (2012) trekker frem som en nøkkel til vellykket opptining. Jacobsen (2012) sier at det i opptiningsfasen handler om å få medarbeiderne til å se hvor «viktig, riktig og god» den kommende endringen er. «Viktig» spiller på konsekvensene av ikke å endre seg, «riktig» vil si at endringen faktisk representerer en løsning på det problemet organisasjonen står overfor, og «god» spiller på at ledelsen må skape en felles oppfatning av at endringen er en forbedring sammenlignet med dagens situasjon (Jacobsen, 2012, s. 186). Amundsen og Kongsvik (2016) underbygger dette gjennom to momenter de mener er sentrale for at deltakerne skal godta behovet for endringen. Det ene er å fremheve «diskrepansen» (avviket/misforholdet) mellom inneværende tilstand og fremtidig ønsket tilstand (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 96), noe som er sentralt for å rettferdiggjøre behovet for endringen. Det andre er at man fremhever at man er i stand til å gjennomføre endringen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 96). Dette gir også et signal til de

ansatte om at endringen er forankret i toppen av organisasjonen. Topplederforankring anses for å være en avgjørende forutsetning for å lykkes med endring, for hvorfor skulle noen tro på en visjon om ikke toppledelsen selv tror på den? (Hennestad og Revang, 2017, s. 191).

Motsatt er dårlig kommunikasjon dokumentert å være den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 279). Om nye forutsetninger ikke er forstått innad i organisasjonen, kan endring føre til en forsuring av samarbeidsklimaet i organisasjonen, og vanskeliggjør dermed implementering og omstillingsvedtak så vel som effektiv produksjon i fremtiden (Hennestad og Revang, 2018, s. 128). Læring i organisasjoner begynner med individuell tvil og ender med kollektiv konsensus (Hennestad og Revang, 2017). Det er nettopp kollektiv konsensus som gir organisasjonen kraft og fokus, gjennom å bli motoren i en selvforsterkende sirkel (Hennestad og Revang, 2017, s. 177). Med bakgrunn i dette er kommunikasjon i endringsprosesser helt essensielt for å redusere motkreftene og styrke drivkreftene til endringen. Fra Lewins modell vet vi at når dette skjer, drives endringen fremover.

2.3.5 Medvirkning

En måte å aktivt involvere de ansatte i endring, er å la dem medvirke til endringen. I målsettingen til Hovedavtalen (§ 9-1) (også kalt «arbeidslivets grunnlov»), legges det vekt på at de ansatte er en ressurs som er viktig for bedriftens utvikling (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 141): *«Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere. Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling»* (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 142).

Kjernen i en slik deltakelse, er ideen om økt myndighet til de ansatte (Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 243). Hensikten er å legge til rette for medvirkning på en slik måte at medvirkningen skaper merverdi til organisasjonen. Et brukerperspektiv i en sosioteknisk prosess er sentralt i å nærme seg nye teknologiske løsninger, nettopp fordi det er de som skal bruke teknologien som sitter med førstehåndskunnskap om hvordan hverdagen må omorganiseres for å sikre optimal bruk av nye løsninger (Ask og Søråa, 2021, s. 33). Når de ansatte har kvalifiserte

meninger om problemene det søkes løsninger på i lederes og endringsagenters jakt på gode løsninger, representerer dette en slags kvalitetssikring i endringsarbeidet (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 183). I tillegg argumenteres det for at medvirkning har positiv innvirkning på både kvalitet, produktivitet og jobbtilfredshet fordi det tilfredsstiller tre grunnleggende behov, nemlig behov for selvbestemmelse, mening og minsket isolasjon (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 149).

2.3.6 Direkte og indirekte form for medvirkning

Et viktig moment i medvirkning, er at medvirkningens positivitet avhenger av hvordan den organiseres (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 151). For det andre er medvirkning et middel for å oppnå høyere produktivitet gjennom å forbedre arbeidsmetoder og utvikle organisasjonen (Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 246). Vi skiller i hovedsak mellom to typer medvirkning (direkte og indirekte). Direkte medvirkning vil si de ansattes medvirkning som individuelle representanter, mens den indirekte formen foregår når noen er valgt til å representere fleres oppfatninger og interesser (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 151). Hensikten, uansett form for medvirkning, er at ledelsen og medarbeiderne i felleskap skal utvikle en ny praktisk bevissthet rundt fremtidsideen (Hennestad og Revang, 2017, s. 146). En slik etablert praksis kan sikre god informasjonsutveksling mellom ansatte og ledelsen (Falkum, Hagen og Trygstad, 2009, s. 75). Når det er utviklet en intellektuell forståelse av hva vi skal bli, handler det om å omforme denne til praktisk kompetanse (Hennestad og Revang, 2017, s. 173). Det er den praktiske kompetansen vi er ute etter for å sikre at gapet mellom inneværende tilstand og ønsket fremtidig tilstand ikke skal bli for stort.

2.3.7 Fordeler og ulemper med direkte og indirekte form for medvirkning

Et av stridstemaene er om medbestemmelse og medvirkning fungerer best gjennom direkte eller indirekte deltakelse (Falkum, et al, 2009, s. 10). En vanlig oppdeling er å skille mellom rettferdighetsorientert eller representativ medvirkning (indirekte form), og produktivitets- eller nytteorientert medvirkning (direkte form) (Ingvaldsen, Rolfsen og Finrud, 2012). Skillet mellom effektivitet og rettferdighet er sentralt i medvirkning (Mikkelsen og Laudal, 2016). Et annet skille ligger i definisjonen av de to formene. Direkte medvirkning innebærer kommunikasjon en-til-en uten noen form for mellomledd, mens indirekte medvirkning innebærer et mellomledd, før innspill når frem til beslutningstaker (Amundsen og Kongsvik, 2016). En av fordelene med den direkte formen, er at den både ansvarliggjør og bemyndiger

den enkelte for virksomhetens suksess (Falkum, et al, 2009, s. 75). Dette styrker virksomhetens produktivitet og effektivitet (Falkum, et al, 2009, s. 75).

I store organisasjoner vil direkte medvirkning ofte bli for tidkrevende hvis medvirkningen innebærer mange deltakere. Dersom kun deler av organisasjonen får delta, blir forholdet mellom ledelsen og de ansatte til en individuell relasjon, og bidrar til skjevfordeling og ulikhet i muligheten til å medvirke (Falkum, et al, 2009, s. 75). Dette begrenser den enkeltes innflytelse og svekker muligheten for felleskap og samling av kreftene i ønsket retning (Falkum, et al, 2009, s. 75). Når man innskrenker nedover i virksomheten, og øker kontrollen i toppen, vil dette føre til en selvforsterkende negativ spiral, der viljen og evnen til å ta ansvar på lavere nivå blir betydelig svekket (Hennestad og Revang, 2017, s. 189).

I motsetning til den direkte formen, bidrar den indirekte formen til like muligheter for medarbeiderne. I tillegg gir den kanaler som sikrer informasjonsutveksling mellom ledelse og ansatte (Falkum, et al, 2009, s. 75). Det å trekke inn folk på bred front i endringsarbeidet, betyr at det trekkes veksler på de erfaringene og perspektivene som finnes blant organisasjonens medlemmer (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 183). Falkum, et al (2009) hevder at denne formen i større grad sikrer oppslutning rundt endringen, noe som gir økt effektivitet. Som vi ser blir effektivitet dratt frem som en konsekvens av begge løsninger. Den direkte formen for medvirkning sikrer effektivitet i kraft av ansvarliggjøringen, utviklingen og kvalitetssikringen av nye løsninger. Den indirekte formen sikrer effektivitet gjennom økt oppslutning og at organisasjonsmedlemmene trekker i samme retning. En utfordring med indirekte medvirkning, er at selve prosessen både er mer omstendelig og tidkrevende enn den direkte formen (Falkum, et al, 2009, s. 74). Dette kan begrense muligheten for individuelle tanker, noe som kan føre til ensrettet tenkning og rigid organisering som hemmer kreativitet og mulighet for innovativ utfoldelse og utvikling (Falkum, et al, 2009, s. 74). I verste fall kan dette føre til at gode ideer går tapt, og at disse aldri når dem som fatter beslutninger i organisasjonen.

2.3.8 Bruk av superbrukere

Superbrukere var opprinnelig ikke et tema i intervjuguiden, men siden flere av respondentene tok opp rollen superbrukere har i endringsprosessen som tema i intervjuene, har jeg valgt å benytte meg av tidligere forskning på temaet.

Vi hører ofte om «superbrukere», både i ulike systemer, og i endringsprosesser. Warrick (2009) beskriver bruk av «change champions», som jeg har valgt å oversette til superbrukere, som et godt alternativ til betydelig forbedring av suksessraten i organisatoriske endringer. En superbruker kan defineres som: «*en person på ethvert nivå i organisasjonen som er dyktig til å initiere, tilrettelegge og implementere endring*» (Warrick, 2009, s. 15). Hensikten med å benytte seg av superbrukere er ofte for å kunne bistå med tilgjengelige ressurser for å hjelpe og oppmuntre andre til å gjøre endringer. Warrick (2009) tar for seg bruk av «change champions» gjennom tre steg: Initiating, tilrettelegging og implementering. I denne oppgaven skal jeg kun ta for meg viktigheten av at superbrukerne er godt nok opplært til å stå i implementeringsfasen. I implementeringsfasen innebærer rollen som superbruker å planlegge og lede endringen, få ting til å skje, holde folk motivert og fokusert, utvikle tilbakemeldingsmekanismer for å evaluere og overvåke fremdriften, og å holde ut til endringen lykkes (Warrick, 2009, s. 15). Bruken av superbrukere er et alternativ som tilbyr et stort potensial i å sikre fremgang og resultat, samt at endringsforpliktelsene holdes, samtidig som barrierer og hindringer for endring overvinnes (Warrick, 2009, s. 17). Dette stiller krav til forberedelsene som er gjort i forkant av utrulling. Hvordan superbrukere blir brukt i endringsprosessen i Vy-konsernet, vil bli presentert i funn- og analysedelen av oppgaven.

2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjennomgått teorier som legger grunnlaget for å kunne svare på hovedproblemstillingen og underproblemstillingene mine. For å sette endringen i en digital kontekst har jeg hovedsakelig benyttet meg av Ask og Sjøraas' (2021) beskrivelser av hva digitalisering er, samt digitaliseringens tre nivåer. Videre har jeg presentert endringsledelse som bakgrunn for de videre temaene i studien. Dette er gjort fordi endringsledelse legger grunnlaget for hvordan motstand utvikler seg i endringsprosesser, samt hvordan involvering er organisert og tilrettelagt for. Etter dette trakk jeg frem Lewins teori om sosiale kraftfelt, som består av motkrefter og drivkrefter. Motkreftene ble under kapittelet om motstand presentert todelt, hvor jeg først tok for meg motstand som begrep (med negativt fortegn), samt ulike former for motstand, før jeg rettet fokuset mot hvordan synet på motstand kan snus om til noe positivt. Deretter rettet teorien seg mot involvering, kommunikasjon, og medvirkning og hvordan disse faktorene kan være avgjørende for å skape mening og oppslutning rundt endringen. Den siste delen av teorien har tatt for seg superbrukeres rolle i endringsprosjekter.

3.0 Metode

Metodekapittelet redegjør for valg av metodisk tilnærming som danner grunnlaget for datainnsamlingen som senere skal benyttes i oppgaven. Valg av forskningsdesign vil bli begrunnet, og jeg vil vise i hvilken grad valg av metode og forskningsdesign er egnet til å gi svar på oppgavens problemstilling og underproblemstillinger. Videre vil fremgangsmåten i hvordan jeg har gått frem i utvelgelse av informanter bli beskrevet. Jeg vil gjøre rede for fremgangsmåte i gjennomføring av intervju, observasjon, bruk av dokumenter, transkribering, koding og analysing av datamaterialet. Til slutt vil dette kapittelet drøfte reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, før jeg avslutter kapittelet med en kort etisk refleksjon.

3.1 Enkeltcasestudie som forskningsdesign

Med bakgrunn i innsikten jeg har fått i den digitale endringsprosessen kalt «Fram» i Vy-konsernet, har jeg valgt en casestudie som forskningsdesign til denne oppgaven. Siden jeg gjennomfører et case som kun handler om Vy-konsernet, kan studien jeg har foretatt meg i denne oppgaven, kalles en enkeltcasestudie (Stake, 2005). Bruk av case er en svært utbredt form for avgrensning i kvalitative studier (Ringdal, 2020). En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2020, s. 41). Et case kan for eksempel omhandle en bedrift eller en organisasjon (Tjora, 2020, s. 42). Stake (2005) skriver at man må velge et case som i størst mulig grad gir rom for å lære noe om problemstillingen, og hva man ønsker å oppnå med studien, definerer gjerne hva som utgjør caset. I denne studien er Vy-konsernet valgt som case for bedre å forstå fenomenet digitale endringsprosesser. Casevalget var strategisk begrunnet på bakgrunn av følgende kriterier:

- 1) Casets tilgjengelighet (tilgang til feltarbeid)
- 2) At organisasjonen har et dagsaktuelt pågående digitalt endringsprosjekt
- 3) At den innledende fasen kan følges i «real time», fordi jeg ønsket å studere et pågående prosjekt hvor jeg kan samle både retrospektiv og «real time»-data gjennom observasjoner.

For å sette Vy-caset i kontekst skal jeg i neste avsnitt gi en beskrivelse av caset som legger grunnlaget for studien.

3.1.1 Casebeskrivelse

Vy-gruppen er et av Nordens største transportkonsern, og selskapet er eid av den norske stat ved samferdselsdepartementet (Vy.no). Vy jobber for at kundene enklere skal kunne reise og transportere varene sine på en miljøvennlig måte (Vy.no). Selskapet opererer innenfor fire virksomhetsområder i Norge og Sverige: tog, buss, godstransport og kundeopplevelse og innovasjon (Vy.no).

Studiens case tar utgangspunkt i en digital endringsprosess i Vy-konsernet kalt «Fram», som innebærer skifte av HR- og lønssystem. Vy kommer fra det jeg vil kalle et fragmentert systemlandskap, hvor mange ulike plattformer gjør det vanskelig å få alle systemene til å snakke sammen. For å lappe sammen de ulike systemene kreves det i stor grad manuelle håndtering som etter hvert har blitt så tidkrevende at det nå er tid for å implementere en enhetlig løsning. I tillegg er enkelte av dagens plattformer så gamle at de får lite oppmerksomhet fra leverandørene fordi disse vil fase ut sine gamle løsninger. Vy skriver selv at «*formålet med Fram er å forenkle, harmonisere, standardisere og automatisere våre HR-prosesser*» (Dokument 1). Intensjonen er å få en HR- og lønsløsning som er gjennomgående for alle virksomhetsområdene. Valget falt på CatalystOne som HR-system, og Aditro som lønssystem (Dokument 2). Endringens hensikt er at et mer automatisert system skal sikre bedre systemstøtte og redusere manuelt arbeid, slik at man frigjør tid til å kunne drive med ledelse og coaching i større grad fremfor administrative «punche-oppgaver» (Dokument 2).

Med bakgrunn i endringsprosessen i Vy mener jeg at HR-ledere og linjeledere har en sentral rolle i endringsprosjekter som «Fram». Jeg er av den oppfatning at det hviler et stort ansvar på disse med tanke på god planlegging og forberedelse til endringen som skal gjennomføres. På bakgrunn av dette undersøker studien HR-lederes og linjelederes erfaringer med den forberedende fasen av prosjektet. For å avdekke dette har jeg valgt å rette fokus mot håndtering av motstand, grad av involvering, og kommunikasjonsløpet underveis i opptiningsfasen. Hensikten har vært å se på hva som er gjort for å sikre en mest mulig sømløs overgang til nytt system, og hvordan de menneskelige ressursene kan brukes konstruktivt i endringsforberedelsene.

3.2 Valg av forskningsmetode

En metode kan karakteriseres som en fremgangsmåte, og forteller oss således hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2017, s. 51). Før dette er det

viktig å avklare hva man ønsker å undersøke, slik at den metoden vi velger er begrunnet i problemstillingen vi har valgt oss. Metoden skal deretter hjelpe oss med å samle inn data – som vil si den informasjonen vi trenger til undersøkelsen vår (Dalland, 2017, s. 52).

I denne studien har jeg benyttet meg av en abduktiv tilnærming. Denne tilnærmingen starter induktivt fra empirien, der teorier spiller inn både i forkant og i løpet av forskningen (Thagaard, 2018). I en abduktiv tilnærming oppstår det følgelig et dialektisk forhold mellom teori og empiri, og tilnærmingen inneholder elementer fra både en induktiv og en deduktiv forskningsstrategi (Thagaard, 2018). Formålet med studien er å få innsikt i erfaringene HR-lederne og linjelederne har gjort seg i forbindelse med den forberedende fasen av Framprosjektet. For å kunne gå i dybden på de aktuelle temaene som belyser forskningsspørsmålene mine, var det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming i min undersøkelse. Tjora (2020) beskriver kvalitativ forskning som betydelig følsom overfor konteksten den gjennomføres i. Man er ofte tett på dem man «forsker på», noe som gjør kvalitativ forskning spennende og intens samtidig som den kan by på utfordringer (Tjora, 2020, s. 15). Undersøkelsens utfordringer vil bli kommentert underveis i kapittelet. Hensikten med metoden er å undersøke HR-lederes og linjelederes erfaringer i opptinningsfasen av prosjektet, og hvordan ulike roller og vinkler skaper ulike syn og oppfatninger av det som er gjort i forkant av endringen. Med bakgrunn i dette så jeg det som mest hensiktsmessig å benytte meg av en kvalitativ fremfor en kvantitativ forskningsmetode.

I casestudier kan vi benytte alle mulige former for kvalitativ (og kvantitativ) datagenerering, og gjerne (aller helst!) i kombinasjon (Tjora, 2020, s. 41). Derfor har jeg i denne studien benyttet meg av både semistrukturerte intervjuer, observasjoner og dokumenter. Både observasjonene og intervjuene er gjennomført parallelt med planleggingsfasen.

Observasjonene er gjort for å få bedre innsikt i hva som blir vektlagt i planleggingsfasen av endringen. I de semistrukturerte intervjuene har jeg formulert spørsmål ut fra temaer jeg mener er både viktige og interessante basert på teori og forskningsinteresse. Samtidig har jeg lagt vekt på at det skal være åpent for nye temaer underveis i intervjuene. Hensikten har vært å få informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen gjennom åpne spørsmål, istedenfor å stille lukkede spørsmål som ikke gir informantene mulighet til å gå i dybden i samme grad (Tjora, 2020).

3.3 Rekrutterings- og utvalgsstrategi

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Vi kaller slike utvalg for strategisk teoretiske (Tjora, 2020, s. 130). Siden undersøkelsen min har et klart avgrenset mål, var en strategisk utvelgelse nødvendig. Kriteriene som ble satt ved utvelgelse av informanter var at de var deltagende i planleggingen av prosjektet. I dette legger jeg at de er delaktige i det som skjer før nytt HR- og lønnsystem går «live». Om de er delaktige etter endringsprosessen, vil ikke ha noen relevans for denne oppgaven. For å få et bredt og nyansert bilde av endringen, ønsket jeg å rekruttere et utvalg informanter med forskjellige roller og synsvinkler i prosjektet. Jeg har derfor intervjuet både HR-ledere og linjeledere som er operativt delaktige i den forberedende fasen. Informantene i undersøkelsen vil først og fremst representere seg selv, men vil også stå som representant for et syn eller en posisjon (Tjora, 2020, s. 130).

I en casestudie som her, avgrenses utvalget av informanter av en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen (Tjora, 2020, s. 131). I dette tilfellet avgrenses utvalget til å befinne seg innenfor Vy. Når vi benytter intervjuer i slike casestudier antar vi at disse kan fortelle oss noe om informantenes egne opplevelser og erfaringer, og at dette også gir innblikk i noe som er knyttet til caset som sådan (Tjora, 2020, s. 131). Kontaktpersonen min i prosjektet bistod med å finne aktuelle kandidater samt kontaktinformasjon, som hjalp meg med å rekruttere informanter til gjennomføringen av intervjuene. Måten det skjedde på, var at jeg fikk tilsendt en liste med aktuelle kandidater med ulike roller i prosjektet. Utvelgelsen ble gjort basert på at jeg ønsket variasjon i opplevelse og deltakelse i prosjektet. Dette gjorde jeg bevisst for i større grad å kunne se prosessen fra flere vinkler.

Jeg kontaktet informantene via e-post, hvor jeg forklarte kort om studiens formål, og hvorfor de var aktuelle som informanter til studien. Etter at svarene hadde kommet i retur satt jeg igjen med seks informanter. Alle informantene mottok et skriv som inneholdt litt praktisk informasjon om intervjuet, bakgrunnen for undersøkelsen, samt samtykkeskjema (se vedlegg 3) med informasjon om studiens formål, konfidensialitet, frivillighet og anonymitet. I tillegg ble informantene opplyst om at de når som helst kunne trekke seg fra deltakelse i studien uten begrunnelse, i tillegg til at skjemaet måtte godkjennes og signeres før intervjuene. Dessuten mottok informantene intervjuguiden (se vedlegg 1) i forkant av intervjuene, slik at de kunne danne seg et bilde av temaet og hva jeg kom til å spørre om.

3.4 Semistrukturert intervju

Formen på intervjuene jeg benyttet meg av i denne undersøkelsen kan karakteriseres som en semistrukturert form. Ofte brukes semistrukturerte intervjuer som en annen betegnelse på dybdeintervjuer, og i begrepet ligger det at intervjuet bare har en halvfast struktur (Thagaard, 2018). Det finnes forskjellig grad av struktur på et intervju, men grunnen til at jeg valgte en såpass strukturert form, er fordi området jeg ønsker å undersøke er klart avgrenset til å handle om et bestemt tema. Allikevel ønsket jeg, som nevnt tidligere, å stille åpne spørsmål for å gi informantene mulighet til å gå i dybden der de hadde mye å fortelle (Tjora, 2020, s. 114). Som hovedregel brukes dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Thagaard, 2018). I denne undersøkelsen har jeg vært opptatt av å forstå hverdagsvirkeligheten til deltakerne gjennom deres opplevelser og refleksjoner rundt opptiningsfasen. Selv om intervjuer utelukkende kan utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet, eller informanten som subjekt (Tjora, 2020, s. 114), handler ikke intervjuene kun om informantene. Jeg har forsøkt å bruke intervjuene på tvers av ulike stillinger i virksomheten snarere til å forstå sammenhengen enn deltakerne som individer. Dette er også begrunnet tidligere i oppgaven.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide brukes for å strukturere intervjuer. Denne kan inneholde formulerte spørsmål eller temaer i stikkordsform (Thagaard, 2018). Siden temaet var bestemt på forhånd, var målet mitt å formulere spørsmålene i intervjuguiden slik at deltakerne kan kretse relativt fritt rundt disse. Dybdeintervjuer kan formes på flere ulike måter, men for enkelthets skyld har jeg valgt å dele intervjuguiden inn i tre faser – oppvarming, refleksjon og avrundning.

Oppvarmingsspørsmålene er enkle konkrete spørsmål som for eksempel dagligliv, arbeidsoppgaver og ansvar (Tjora, 2020, s. 145). Av hensyn til anonymisering har jeg valgt å unngå spørsmål om for eksempel alder, da denne ikke er hensiktsmessig for studien. Videre danner refleksjonsspørsmålene hoveddelen i intervjuene. Tjora (2020) trekker frem det at intervjueren har spesiell kunnskap eller engasjement, og hvordan dette kan påvirke resultatene som et moment det er viktig å reflektere over. Mye kunnskap om det aktuelle temaet er en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe ved at man har med seg mange forutinntattheter (Tjora, 2020, s. 236). Som tidligere nevnt er hensikten å få informantene til å gå i dybden i ulike deler av forskningstemaet (Tjora, 2020). Av den grunn ser jeg betydningen av å unngå å stille spørsmål av ledende karakter.

I tillegg til hovedspørsmålene hadde jeg formulert noen oppfølgingsspørsmål og stikkord, dersom dette skulle bli nødvendig. Disse er lagt til intervjuguiden, både for å holde deltakerne innenfor relevant tema og for å sikre utfyllende og reflekterte svar. Selv om jeg har intervjuet deltakere med ulik bakgrunn i prosjektet, så jeg det ikke som hensiktsmessig å tilpasse intervjuguiden til de ulike deltakerne. Alle informantene har fått de samme spørsmålene. Dette er som nevnt gjort nettopp for å kunne avdekke ulikheter i oppfatninger rundt samme tema ut fra de respektive respondentenes ståsted og synsvinkel. Avrundingsspørsmål kan gjerne lede oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået fra spørsmålene over (Tjora, 2020, s. 146). I tillegg inneholdt avrundingsdelen informasjon om hva som skjer videre med intervjuene og prosjektet.

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

På grunn av koronapandemien og andre praktiske årsaker, som for eksempel jobbreiser og geografisk avstand, valgte jeg å holde noen av intervjuene over Microsoft Teams. Når man gjennomfører intervjuene digitalt er det noen potensielle ulemper knyttet til dette, som at man ikke får den samme nærheten til respondenten som man ville fått ved et fysisk møte (Thagaard, 2018). Derfor har jeg holdt så mange av intervjuene som mulig «live» i lokalene til Vy i Oslo. Allikevel gjorde bevissthet rundt eventuelle tap ved å gjennomføre intervjuene digitalt at jeg var mer oppmerksom på potensielle fallgruver. I tillegg benyttet jeg meg av lydopptak av samtlige intervjuer, etter at informantene hadde samtykket til dette. For å unngå at lydopptak ble lagret på privat enhet, har jeg benyttet meg av nettskjema-diktafonappen under intervjuene. Lydopptak gir en visshet om at jeg får med meg alt som blir sagt, mens jeg i intervjusituasjonen kan konsentrere meg om deltakerne og sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuet, samt be om utdypning og konkretisering der det trengs (Tjora, 2020, s. 166).

Selv om ikke alle intervjuene tok like lang tid, satt jeg av en time til hvert intervju. Dette gjorde jeg for å skape en avslappet ramme rundt intervjuene, hvor hensikten var å få deltakerne til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2020, s. 113). Jeg opplevde stort sett at oppvarmingsspørsmålene var godt egnet til å nå inn til respondentene. Tjora (2020) trekker også frem at dybdeintervjuets kvalitet hviler på opparbeidet tillitt mellom forsker og informant. Med dette som bakgrunn forsøkte jeg å legge opp til en løs og ledig samtale. Enkelte ganger, under refleksjonsdelen av intervjuene, opplevde jeg at informantene svarte på flere av spørsmålene mine samtidig. Jeg

var opptatt av å holde god flyt i intervjuet og rettet kun informantene dersom de sporet veldig av fra temaet. I refleksjonsdelen dukket det stadig opp nye problemstillinger og vinklinger, noe jeg opplevde som positivt – både fordi det er interessant med tanke på oppgaven, men også fordi det viser at utvalgsstrategien har hatt noe for seg. I avrundingsfasen av intervjuet har jeg fulgt Tjoras (2020) råd om å gi informantene litt informasjon om veien videre. Jeg informerte samtlige informanter om at de ville få beskjed og mulighet til å lese det endelige resultatet, og at lydopptakene ville bli slettet så fort disse var transkribert.

3.5 Observasjon

For å få bedre oversikt over hva som blir diskutert, vurdert og vektlagt i forkant av endringen, har jeg foretatt to observasjoner i den forberedende fasen av Fram-prosjektet. Dette er gjort for å kunne se dynamikken i interaksjonen mellom prosjektets deltakere, og få innsikt i deres daglige erfaringer knyttet til endringsprosjektet (Tjora, 2020). Det ene møtet jeg har observert er et «HR-board», hvor det blir forelagt ulike problemstillinger implementering av felles prosesser medfører, og hvor det vurderes løsninger samt hva som må avklares med driftsavdelingene. Det andre møtet var en innføring av demoer som er til for å kunne gjøre seg kjent med de nye systemene. En observasjon er en vanlig metode i kvalitativ forskning og kan defineres som overvåking av atferd eller tale i naturlige situasjoner (Krumsvik, 2014, s. 142). Observasjonene er også tenkt som en tilvekst til intervjuene. Ved observasjoner kan man få validert intervjufunn i tillegg til å avdekke eventuelle gap mellom hva informantene sier i intervjuene, og hva de faktisk gjør (Krumsvik, 2014, s. 142). I tillegg kan det, som Tjora (2020) påpeker, være relevant å studere arbeidspraksisen, og ikke kun høre de ansatte fortelle om den. Begge observasjonene er gjennomført som åpne observasjoner hvor jeg har optrådt som tilskuer (ikke deltakende). Observasjonene er tatt opp på samme måte som intervjuene (med diktafonappen). Deltakerne i observasjonene er også informert på samme måte som i intervjuene (gjennom infoskriv og samtykkeskjema).

3.6 Bruk av dokumenter

Bruk av dokumenter som datamateriale er sentralt i de fleste forskningsprosjekter. I denne oppgaven er dokumenter brukt som bakgrunnsdata (også kalt sekundær- eller tilleggsdata), som et supplement til intervjuene og observasjonene (Tjora, 2020, s. 183). Innsamlingen er gjort gjennom min kontaktperson i konsernet, som jobber med prosjektet på daglig basis. Dokumentene jeg har benyttet meg av, omhandler fremdriftsplaner i Fram-prosjektet i form av powerpoint-presentasjoner, og kan kategoriseres som case-spesifikke dokumenter (Tjora,

2020). Ved å analysere ulike allerede eksisterende dokumenter kan vi skaffe oss informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, med ulike formål (Tjora, 2020, s. 183).

Dokumentene ga meg bredere og dypere innsikt i prosjektet og hvordan prosessen i forkant av endringen har blitt ledet. Alle dokumentene var forankret i konsernets overordnede visjon for Fram-prosjektet, og tydeliggjorde formålet med endringen. Dokumentasjonen ga meg innsikt i hva som var neste steg i forberedelsen, og hvilke fokusområder som gjaldt i denne delen av endringsprosjektet. Dette hjalp meg med å kartlegge HR-lederne og linjeledernes tydeliggjøring og bevisstgjøring av ulike steg i opptiningen over tid. Dokumentene har fungert som et rammeverk, både for studien, men også for min egen forståelse av prosjektet. I tillegg har de fungert som en underbyggende og forsterkende tilvekst til resten av funnene i studien. Informasjon fra dokumentene jeg har fått tilgang til gjennom studien, har på lik linje med resten av datamaterialet mitt blitt behandlet med konfidensialitet og sikkerhet. Under har jeg laget en samlet oversikt over intervjuer, observasjoner og dokumenter. Tabell 1 viser datatype, hvem eller hvor dataene er hentet fra, og hvilken rolle datatypen har inn mot prosjektet.

Datatype:	Kilde:	Rolle i prosjektet:	Varighet:
Intervju 1	Linjeleder	Mellomleder	45 min
Intervju 2	HR-leder	Superbruker	45 min
Intervju 3	HR-leder	Superbruker	55 min
Intervju 4	Linjeleder	Mellomleder	40 min
Intervju 5	Linjeleder	Mellomleder	35 min
Intervju 6	HR-leder	Prosjektleder	60 min
Observasjon 1	HR-Board. Møte med alle som leder HR ut i sitt forretningsområde.	Ulike problemstillinger knyttet til prosjektet blir fremlagt, og løsninger som må avklares med linjen blir tatt opp.	60 min
Observasjon 2	Visningsmøte for HR-sjefene	Innføring av demoer som HR-sjefene får gjennomgått for å gjøre seg bedre kjent med de nye systemene.	60 min
Dokument 1	Fremdriftsplan april 2021	Viser status på prosjektet, og viktige fokusområder.	-
Dokument 2	Fremdriftsplan august 2021	Viser status på prosjektet, og viktige fokusområder.	-
Dokument 3	Fremdriftsplan oktober 2021	Viser status på prosjektet, og viktige fokusområder.	-

Tabell 1: *Datatype og bruk av data i analysen.*

3.7 Analyse

Siden analysefasen i kvalitative studier ofte omtales som den delen hvor mange prosjekter svikter, har jeg underveis i prosessen hatt beskrivelsen til Tjora (2020) i bakhodet. Den sier at den kvalitative analysen har som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet (Tjora, 2020, s. 195). Hensikten med dette har vært å ta analysen steg for steg og unngå det Tjora (2020) kaller for «premature konklusjoner» (at man hopper til konklusjonen). I analysedelen var jeg opptatt av å stille spørsmål som kunne stimulere til tenkning og ideer rundt innsamlet datamateriale. Jeg har også tatt i bruk tabeller for spørsmål før disse ble gjort om til tabeller sortert etter koder. Under skal vi se nærmere på hvordan jeg gikk systematisk frem gjennom transkribering, tolkning og koding av innsamlet data.

3.7.1 Transkribering, tolkning og koding

Transkribering er svært tidkrevende, men allikevel en svært viktig del av analyseprosessen (Nilssen, 2014, s. 47). Når datamaterialet er stort, kan man velge å få noen til å transkribere for seg. Allikevel anser jeg fordelene med å transkribere selv som så store at jeg i denne studien valgte å transkribere alle intervjuer og observasjoner selv. Ved å lytte og skrive kommer nye tanker og ideer til koding i tillegg til at viktige ord og setninger blir tydeliggjort (Nilssen, 2014, s. 47). Nilssen (2014) fremhever viktigheten av å gjengi mest mulig korrekt hva forskningsdeltakerne sier. Derfor var jeg nøye med å markere pauser, småord (som for eksempel *eh*, *mm*, *ja* og *nei*) eller ord som deltakerne la ekstra trykk på (Nilssen, 2014, s. 49). Av plassbevarende hensyn er fyllord og ufullstendige setninger erstattet med «(...)» i gjengivelsen av intervjuene senere i oppgaven. Selv om jeg hadde lydopptak av respondentene, vil jeg trekke frem det at intervjuene ble transkribert kort tid etter at de fant sted som avgjørende for at viktig informasjon ikke gikk tapt.

Som nevnt har jeg i denne studien benyttet meg av en abduktiv tilnærming, der teorier spiller inn både i forkant og i løpet av forskningen (Thagaard, 2018). Jeg ønsket å benytte en analytisk tilnærming hvor jeg kunne se sammenhenger mellom de ansattes beskrivelser og erfaringer knyttet til endringen. I tillegg ønsket jeg å se på hvilke deler av empirien som skiller informantene fra hverandre. Derfor bestemte jeg meg for å benytte en empirinær koding, hvor kodene er utviklet fra det empiriske materialet, og ikke fra forskningsspørsmål eller teori (Tjora, 2020, s. 198). Mer bestemt, har jeg benyttet meg av det Thagaard (2018, s. 153) kaller for «in-vivo»-koding, hvor vi anvender ord eller kortere setninger fra deltakernes

eget språk som kodeord. Videre grupperte jeg kodene etter tema. Kodegrupperingen ble gjort induktivt. Her grupperte jeg koder som hadde tematisk sammenheng. Etterpå grupperte jeg koder med tydelige fellesnevner kategorisk. Resultatet var at jeg satt igjen med fire kategorier: Drivkrefter og motkrefter, kommunikasjon, medvirkning og bruk av superbrukere. Disse fire kategoriene danner grunnlaget for å kunne svare på hovedproblemstillingen min og underproblemstillingene mine. Siste trinn var å koble inn teorien som brukes i oppgaven for å se om empirien kan beskrives ut fra teori eller ikke. Kategoriene presenteres videre i analysedelen.

3.8 Evaluering av valgt metode

I dette underkapittelet vil jeg evaluere anvendt forskningsmetode. Hensikten er å komme inn på noen sentrale kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning sett opp mot studien. Ofte benyttes de tre kriteriene *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* (Tjora, 2020, s. 231). I denne studien har jeg valgt å bruke begrepene reliabilitet og validitet for henholdsvis pålitelighet og gyldighet. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er å regne som viktige kriterier i kvalitativ forskning, og jeg vil derfor kommentere disse tre opp mot valgene gjort i denne studien.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatets konsistens og troverdighet å gjøre. Begrepet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale og Brinkmann, 2012, s. 250). Nilssen (2014) argumenterer for at tekster som blir produsert av forskeren aldri vil bli helt nøyaktige, fordi det ligger en tolkning til grunn i og med at vi har bestemt hva som er viktig og ikke. Dette gjør at forskere som bruker kvalitativ metode vet at forskningen aldri kan bli helt objektiv eller fri for verdier (Nilssen, 2014, s. 26). Det gjelder også for denne studien. I kvalitativ forskning blir virkeligheten sett på som kompleks, i stadig forandring, og konstruert av de enkelte som deltar i en forskningssituasjon, noe som gjør at ulike forskere og deltakere kan oppfatte virkeligheten ulikt (Nilssen, 2014, s. 25). I tillegg vil vi miste tonefall, mimikk, gester osv. ved å gjøre handlinger og kommunikasjon om til tekst (Nilssen, 2014, s. 46). Slik sett, kan vi se på dette som støyfaktorer i min studie. Allikevel trekker Tjora (2020) det frem som en forutsetning i en rekke prosjekter at forskeren har et spesielt engasjement og særlig kunnskap om det området som skal studeres.

I intervjuer trekker Kvale og Brinkmann (2009) frem spørsmålsformuleringen som et sentralt punkt i undersøkelsens reliabilitet. Intervjuerens reliabilitet ble spesielt diskutert i sammenheng med ledende spørsmål, hvor det har vist seg at ulike ordvalg kan påvirke respondentenes svar (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 250). På bakgrunn av dette har jeg bevisst tenkt nøye gjennom spørsmålene og forsøkt å ikke stille spørsmål av ledende karakter, noe som har økt reliabiliteten i undersøkelsen. Allikevel legger jeg ikke skjul på at det er trekk ved situasjonen og forskningsmetoden som her er brukt, som i mindre grad kan kontrolleres.

3.8.2 Validitet

Validitet blir ofte omtalt som studiens gyldighet og handler om forskningsmessige fallgruver, eller snarere om det å unngå disse (Skog, 2017, s. 87). Siden dette er en studie som baserer seg på semistrukturerte intervjuer, vil fortolkning av data spille en viktig rolle. Spørsmålet rundt begrepsvaliditet er om man har lyktes i å måle det man ønsker på en tilfredsstillende og pålitelig måte (Skog, 2017, s. 89). I ordbøker blir validitet definert som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke. I en intervjusituasjon som her er det ingen garanti for at respondentenes svar er sanne, selv om jeg opplever dem som troverdige. En styrke i undersøkelsen er at jeg har valgt å intervju ansatte på ulike nivåer i organisasjonen. På den måten reduserer man risikoen for usanne svar.

Da jeg avholdt intervjuene måtte jeg holde rede på hvilke spørsmål som allerede var dekket (for eksempel hvis informanten tidlig kom inn på temaer som var satt opp til senere diskusjon) (Tjora, 2020, s. 152). Derfor kan det å gjennomføre intervjuene alene medføre tap av det totale samtaleaspektet, og dessuten føre til at viktige momenter som kroppsspråk og mimikk går tapt under intervjuene (Tjora, 2020). Sånn sett kunne det vært en fordel å være to, slik at man bedre hadde sikret en mest mulig komplett nedtegnelse av det informantene uttrykte.

3.8.3 Generaliserbarhet

Noe man skal være oppmerksom på i caser valgt ut fra bekvemmelighet, er at de ikke nødvendigvis er optimale for størst mulig generaliserbarhet (Tjora, 2020, s. 42).

Tjora (2020) trekker frem det å beskrive forskningens valg i detalj som en styrke, slik at leseren selv kan vurdere om funnene vil ha relevans i leserens egen forskning. Det stilles store krav til at kvalitative forskere redegjør for hvordan gyldigheten av funn skal tolkes, hvor hovedanliggende er at man ikke kan ta lett på spørsmålet om generalisering i kvalitativ

forskning (Tjora, 2020, s. 243). Da vil det være en fare for at leseren antar et generaliseringspotensial som forskeren selv ikke har tatt stilling til (Tjora, 2020, s. 243). På bakgrunn av dette har jeg i avsnittet under forsøkt meg på et kritisk blikk på hvorvidt funnene i denne studien kan generaliseres eller ikke.

Det er liten tvil om at en studie som dette, med kun ett case og så få respondenter som her, ikke kan sies å være egnet til å generalisere. Siden studien min ikke er direkte generaliserbar, kan jeg ikke si noe om hvor vanlige disse funnene er generelt i digitale endringsprosesser. Derimot kan det argumenteres for at også avgrensede casestudier, som ikke eksplisitt drøfter et generaliseringspotensial, kan ha forskningsmessig nytte fordi andre forskere i sin lesing kan teste studiens gyldighet (Tjora, 2020, s. 240). Derfor kan oppgaven ha overførbarhet til andre digitale endringsprosjekter ved at man kan peke på hva som var nøkkelfaktorene i dette prosjektet, og dermed sammenligne med lignende prosjekter. Dette gir allikevel ingen garanti for at de samme metodene lykkes i et annet digitalt endringsprosjekt. I tillegg kan man være skeptisk til denne måten å tenke generalisering og overførbarhet på, fordi man da risikerer å marginalisere betydningen av generalisering i samfunnsforskningen (Tjora, 2020, s. 240).

3.9 Etisk refleksjon

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering og transparens (Tjora, 2020, s. 175). I forbindelse med selve gjennomføringen av intervjuet er forskningsetikken først og fremst knyttet til kravet om at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2020, s. 175). Som nevnt tidligere, har jeg bevisst unngått informasjon av identifiserbar grad som ikke er relevant for studien, nettopp for å ivareta informantenes personlige hensyn best mulig. Allikevel inneholder studien behandling av personopplysninger i form av lydopptak og notater fra observasjoner som kan knyttes til en person. Studien er vurdert som meldepliktig, og meldeskjema er derfor både sendt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Vedlegg 4). Det har også blitt gitt både muntlig og skriftlig informasjon om at informantene kan trekke seg både før, under og etter intervjuene. På grunn av hensynet til anonymisering har deltakerne også fått mulighet til å sjekke at ingen detaljer i siteringer eller andre typer utdrag skal kunne gjøre dem til kjenne (Tjora, 2020). Transparens handler om hvorvidt valgene som er tatt er diskutert og gjort rede for i studien. Hensikten med presentasjonen i dette kapittelet har nettopp vært å gi leserne innblikk i hvordan intervjuene og analysen av disse er gjennomført.

4.0 Analyse

I denne delen vil jeg presentere funn fra studiens datamateriale, og knytte disse opp mot teorien jeg har presentert i teorikapittelet. De to underproblemstillingene i studien vil bli behandlet i hver sin del av kapittelet. Den første delen behandler spørsmålet: «*Hvordan kan kommunikasjon bidra til å redusere motkrefter og øke drivkrefter?*» mens den andre delen behandler: «*På hvilken måte kan medvirkning sikre best mulig forberedelse til endring?*» Gjennom analysen ønsker jeg å løfte frem ulike aspekter jeg opplever som interessante i forhold til caset. Kapittelet vil også inneholde kritiske refleksjoner rundt funnene, og hensikten er å eksemplifisere og belyse fremfor å finne ensartede og bastante svar. Svarene på de to underproblemstillingene vil sammen danne grunnlaget for konklusjonen på hovedproblemstillingen min: «*På hvilken måte kan involverende endringsledelse i den innledende fasen av digitaliseringsprosjekter sikre god forberedelse til endring?*»

4.1 Drivkrefter og motkrefter

Dette kapittelet vil starte med å presentere hvilken type motstand som har meldt seg i prosjektet og hva den går ut på. Deretter vil jeg vise hvilke tiltak som er gjort i Vy for å imøtekomme og omdanne motstanden til drivkrefter, før jeg viser betydningen av hvordan kommuniserende ledelse kan få organisasjonens medlemmer til å trekke i samme retning. De typene motstand som blir presentert under, representerer ikke en uttømmende liste over typer motstand i Vy, men tar opp de typene som har kommet frem i undersøkelsen.

4.1.1 Årsaker til motstand

I min undersøkelse opplyste samtlige respondenter at det var motstand knyttet til endringen. Å adressere og håndtere motstand er sentralt i endringsprosessen, og god endringsledelse innebærer å håndtere dette på en slik måte at drivkreftene er stabilt sterkere enn motkreftene (Hennestad og Revang, 2017). Selv om HR-lederne og linjelederne ikke var direkte motstandere av prosjektet selv, var det flere som hadde observert motstand knyttet til prosjektet. Allikevel indikerer funnene at det var stor variasjon i hvilken type motstand respondentene opplevde, hvor hyppig den forekom, og hvor aggressiv den var. Med dette sagt, er det interessant å se nærmere på respondentenes refleksjoner rundt motstanden, samt hva de selv trodde årsaken var.

Den største delen av endringsmotstanden som går igjen hos respondentene er motstand knyttet til det å skulle begi seg ut på og lære noe nytt. Dette kommer klarest frem hos en av linjelederne som sa at:

«Blant de som er veldig negative til endringen er det veldig mye sånn «hos oss har vi alltid gjort det sånn, og det fungerer greit» (...) Jeg tror at det er en redsel for å ikke lykkes, og å ikke klare å henge med. Selv om det er noen feil og mangler og sånt, så er alt det man kjenner til trygt, og det ukjente er for mange veldig utrygt. (...) Folk tenker gjerne: «hva innebærer dette for meg?» eller «vil andre se min utilstrekkelighet i dette her?» Så jeg tror det er generelt en frykt for å ikke få det til som er egentlig årsak til motstanden» (Respondent 1).

I tillegg underbygger en av HR-lederne utsagnet gjennom følgende uttalelse:

«At man må lære seg noe nytt har skapt motstand, fordi selv om de nye systemene er oppdaterte, så fungerer jo de gamle. (...) Og så vet jeg jo av erfaring at folk ofte vil unngå nye systemer fordi man ikke kjenner de og at de derfor kanskje virker litt skumle» (Respondent 2).

I det første utdraget ser vi at denne typen motstand gjerne tilhører dem som har vært lenge i organisasjonen. Flere av lederne refererer også til det at systemet har eksistert i mange år som en utfordring, fordi flere av de ansatte har tillagt seg vaner som er vanskelige å bryte. Begge respondentene refererte videre til en frykt for ikke å beherske det nye systemet, og at det gamle oppleves som tryggere nettopp fordi man kjenner det gamle og ikke det nye. Vi kan knytte dette til teorien om frykten for det ukjente, hvor det ukjente innebærer å gå fra en sikker tilstand til en tilstand preget av usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 392). Som vi ser, innebærer den største delen av frykten hva endringen kommer til å bety på individnivå, og hvorvidt de ansatte vil klare å mestre oppgavene sine i nytt HR- og lønnsystem.

Selv om frykten for det ukjente var den motstandsformen som oftest ble nevnt av respondentene, nevnes også andre former for motstand. Respondentene uttalte at:

«Det har vært noe motstand med tanke på det å orke å jobbe dobbelt. For jeg vet at det er noen av de som vil bidra som føler at de havner litt i tidsknipen, for de har jo

egentlig full jobb ved siden av, så dette kommer egentlig bare i tillegg til vanlig jobb. (...) Og jeg tror ikke Vy som selskap er tjent med at så mye arbeid legges på enkeltpersoner over for lang tid» (Respondent 5).

«Det er jo noen som kan oppleve endringen som kritikk av måten de har jobbet på til nå. (...) Det vil være knyttet noe skepsis til om vi bruker tiden vår mer effektivt, og om disse to systemene faktisk kan fjerne alle behov (Respondent 6).

Den første uttalelsen påpeker motstand med tanke på dobbeltarbeid. Dette faller inn under det Jacobsen og Thorsvik (2016) kaller ekstraarbeid, hvor det kreves ekstra ressurser i en allerede presset arbeidssituasjon. Videre tar respondenten opp utfordringer knyttet til ekstraarbeid over lengre tid. Det er en dårlig skjult hemmelighet at større organisatoriske endringer som strekker seg over lang tid, kan være utmattende. Når endringen blir for arbeids- og ressurskrevende, vet vi fra teorien at dette kan føre til at deltakerne kan ende opp med å distansere seg (Karp, 2014).

Den andre respondenten viser til motstand knyttet til hvorvidt en endring vil føre til effektivisering av arbeidet. I tillegg tas ansattes holdninger til endringen opp. Skeptikerne fokuserer på endringen som et hinder til å gjøre ting som før, fremfor å se digitalisering som en ny mulighet for utvikling og effektivisering. Denne formen for motstand kan knyttes til det som i kapittel 2 er beskrevet som faglig uenighet (Strand, 2007). Fra teorien vet vi også at slik motstand etablerer seg når tiltakene ikke er begrunnet skikkelig, og det ikke er gitt rom for dialog (Strand, 2007, s. 416).

4.1.2 Fra motstand til drivkrefter

Som Hennestad og Revang (2017) nevner, trenger ikke motstand å være ensbetydende med en negativ holdning til prosjektet. Istedenfor å se dem som uttrykker motstand som aktive motstandere til endring, løfter flere av respondentene frem motstand som en kilde til ytterligere drivkraft. Respondentene uttalte at:

«Det man egentlig burde i sånne prosjekter, er å ha med noen som egentlig ikke er så endringsvillige. For å virkelig få ting frem i lyset. Noen som kanskje er mer kritiske og kommer med kritiske blikk på ting» (Respondent 1).

«Jeg tror det er viktig å variere deltakelsen. Sånn at man ikke bare får en sånn heiagjeng, men at man også tar med seg noen kritiske røster» (Respondent 2).

I uttalelsene bruker respondentene uttrykkene «kritiske blikk» og «kritiske røster». Å inkludere medarbeidere som er ensopret negative, vil være til liten gunst for endringen. Derfor velger jeg å tolke «kritisk» i dette tilfellet som en mulighet for å se endringen med nye øyne. Ny input kan få ledelsen og prosjektgruppen til å se ting fra et nytt ståsted. Det å kaste et kritisk blikk på ting kan således føre til nytenkning og forbedringer, og øke sjansen for en vellykket endring (Strand, 2007). For de ansatte som er preget av frykten for det ukjente, vil deltakelse gjøre endringen kjent, og de faglig uenige får sjansen til å komme med sine syn på endringen. Ekstraarbeid vil bli kommentert senere. At lederne ønsker å åpne for kritiske røster i prosjektet, viser dessuten at de ser verdi i de ansattes engasjement (Jacobsen, 2012). Snur vi på det, ser vi at fravær av slike deltakere snarere kan være negativt enn positivt for organisasjonen. Fra teorien vet vi at fravær av motstand kan bety at de ansatte ikke bryr seg om endringen, eller er likegyldige til den (Jacobsen, 2012, s. 142).

Teorien forteller oss dessuten at kommunikasjon har flere kritiske funksjoner internt i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Deriblant å formidle informasjon, styre atferd, og koordinere atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 278). Noen sentrale funn er derfor respondentenes uttalelser om hvordan endringen er formidlet nedover i organisasjonen.

Respondentene uttalte at:

«Jeg føler at jeg har fått god nok informasjon om hva Fram-prosjektet innebærer, men jeg vet samtidig at det er en haug med folk som ikke aner hva dette er enda. (...) Og vi har en hel gjeng med ledere også som ikke aner hva dette er enda, og da er det jo et gap her» (Respondent 1).

«For meg ser det ut som at det går et slags skille, hvor man enten vet veldig mye, eller nesten ikke vet noen ting, og for de som er utelatt tror jeg det blir veldig frustrerende og mye å ta inn på kort tid. (...) Så jeg tror nok at mer informasjon om hva som skjer i kulissene tidligere kunne vært en fordel» (Respondent 4).

«Ofte møter man motstand hvis det ikke er informert nok i forkant, eller hvis det er en del ting som er usikkert» (Respondent 2).

Uttalelsene viser at det er gitt varierende informasjon internt. To av respondentene (Respondent 2 og 4) viser til at manglende informasjon kan være en kilde til motstanden. Det respondent 2 sier om at det kan bli mye å ta inn på kort tid, kan vi knytte til Jacobsen og Thorsviks (2016) teori om ekstraarbeid. Ved å spre informasjonen over lengre tid, slik respondent 4 påpeker, kan noe av ekstraarbeidet reduseres. Samtidig har respondentene både gitt informasjon selv, og observert andres reaksjoner på informasjonen som har blitt formidlet. Respondentene forklarte at:

«Jeg vet at den informasjonen som har vært gitt, har redusert motstanden, fordi jeg selv har vært med på å gi den og sett reaksjoner i etterkant» (Respondent 6).

«De som i utgangspunktet var negative i de to møtene jeg har deltatt i, fikk jo en del innspill som gjorde at jeg så og hørte at de endret litt innstilling og holdning til prosjektet i hvert fall. Jeg tror i alle fall at de tenkte litt annerledes etter møtet, så det gjelder å sette det på dagsorden. Og så vet jeg jo av erfaring at det å gi tilstrekkelig informasjon tidlig i sånne prosjekter, ofte er med på å ufarliggjøre endringene vi gjennomfører» (Respondent 4).

Funnene indikerer at informasjon har vært en kilde til å redusere motstand i prosjektet. Dette underbygger teorien om at medarbeidere ikke *er* motstandere eller aktive medskapere av endring, men at de *blir* det avhengig av hvordan prosessen blir ledet (Vestergaard, 2021, s. 11). Uttalelsene indikerer videre at måten motstand og konflikter blir håndtert på av lederne i virksomheten, kan ha stor betydning for utfallet av endringen. I tillegg støtter uttalelsene teorien om at kommunikasjon er et virkemiddel for å oppleve endringen som en mulighet snarere enn en trussel (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 167). Ved å kommunisere verdien av endringen, blir digitaliseringen gjort til kjenne, og forståelsen for prosessen øker. Samtidig vet vi fra Amundsen og Kongsvik (2016, s. 167) at det å gi informasjon, (uavhengig av om denne er positiv eller negativ) vil føre til mindre engstelse for endringen enn om ingen informasjon blir gitt.

4.1.3 Kommunikasjon som retningsgivende drivkraft

For å vise bedre hvordan kommunikasjon i større grad kan bidra til å få organisasjonens medlemmer til å trekke i samme retning, vil jeg trekke frem HR- og linjeledernes egne oppfatninger av endringen. Før en endring blir vedtatt, må det utvikles et behov for endring internt (Hennestad og Revang, 2017). Lewin sier at målet med opptiningsfasen er å skape motivasjon til endring (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 402). For å få til dette handler det om å skape oppslutning rundt endringen (Hennestad og Revang, 2017). Dette gjøres ved å skape aksept og forståelse for at de nye systemene vil bidra til effektivisering av eksisterende arbeidsoppgaver og -prosesser. Når en slik forståelse er utviklet, skaper dette drivkrefter som er med på å drive endringen fremover (Amundsen og Kongsvik, 2016). Under den andre observasjonen ble fordelene med å bytte fra gammelt til nytt system konkretisert i innledningen av møtet:

«Vi vil med nye systemer få bedre systemstøtte til rekruttering – både pre- og onboarding, elektronisk signering, og en bedre flyt av dokumenter (for eksempel arbeidsavtaler), som kommer til å gå ganske sømløst. Vi får mer «self-service», hvor både ledere og medarbeidere kan håndtere systemet, og hvor medarbeidere selv kan oppdatere opplysninger og dokumenter. I tillegg får vi tatt ned en god del manuelle operasjoner, og tatt bort en del Excel-ark, som vi med dagens løsning trenger for å lappe samme eksisterende systemportefølje. Dermed får vi mer transport av data og mye større integrasjon mellom systemene våre, noe som reduserer feilkildene, og bidrar til at vi kan bruke hender og hoder til mer verdiøkende aktiviteter» (Observasjon 2).

Som vi ser i utdraget, kommer det tydelig frem hvilke fordeler det nye systemet innebærer. At det nye systemet vil redusere antall manuelle operasjoner og antall Excel-ark som trengs for å lappe sammen dagens løsninger, indikerer at dagens løsning ikke er tilstrekkelig. Det som sies til slutt i utdraget om å få til større integrasjon mellom systemene, redusere feilkilder og frigjøre ressurser, underbygger også målet med Fram-prosjektet. Dette er beskrevet i presentasjonen av caset, hvor «formålet er å forenkle, harmonisere, standardisere og automatisere våre HR-prosesser» (Dokument 1), noe som viser en tydelig rød tråd i inngangen av prosjektet. Når vi ser utdraget i sin helhet, er det lett å trekke paralleller fra gammelt system til digitalisering, og fra nytt system til digitalisering (Ask og Søråa, 2021).

Videre stilte jeg spørsmål i intervjuene om hva informantene tenkte om behovet for endringen, hvilken effekt den kom til å ha, og om de trodde den kom til å bidra til økt effektivitet. Funnene viser at det har utviklet seg et behov for en utskiftning av gamle systemer. Respondentene beskrev dette på følgende måte:

«Jeg tenker i hvert fall at det HR-systemet vi har er overmodent for utskiftning. Ut ifra det og hva jeg ser så er det tungrodd og gammeldags. (...) Så jeg ønsker et nytt system hjertelig velkommen og vi må dit for å kunne være mer effektive i fremtiden»

(Respondent 1).

«Oppfattelsen min er at integrasjonen mellom de forskjellige systemene kanskje ikke fungerer godt nok i dag. Hensikten er jo at det nye forhåpentligvis skal forenkle hverdagen til lederne der ute. For vi har en del prosesser som er tungvinte, og da bruker vi mye tid på de administrative oppgavene» (Respondent 2).

Sentralt i Jacobsen og Thorsviks (2016) definisjon av effektiv kommunikasjon er ideen om at sender og mottaker utvikler en felles forståelse av budskapet. Hvis vi først sammenligner respondentenes svar, og deretter sammenligner disse svarene med utdraget fra observasjonen beskrevet over (Observasjon 2), ser vi at det er utviklet en felles forståelse av budskapet i endringen. Vi ser at utdraget fra observasjonen speiles i respondentenes uttalelser, noe som tyder på at det nettopp er utviklet en felles forståelse av budskapet (Jacobsen og Thorsvik, 2016). En intellektuell forståelse av hva vi skal bli, er med på å skape det vi kan kalle et endringsmomentum, og en kollektiv bestrebelse på å nå ønsket virkelighet (Hennestad og Revang, 2017). Ut ifra uttalelsene vil jeg si at det er skapt en slags «krise», samt ideer for bedre eksistens, noe Hennestad og Revang (2017, s. 200) fremhever som sentralt for at de ansatte skal oppleve et reelt behov for endring. Dette velger jeg å tolke som at prosjektgruppen har klart å skape et behov for nytt HR- og lønssystem. En annen respondent utdypet ytterligere at:

«Jeg tror det er et stort behov for å endre. (...) Det viser seg at vi jobber veldig transaksjonelt og fragmentert, med veldig mange av HR-prosessene våre. (...) Vi sitter også og jobber på gamle løsninger, og noen av systemene har vært uten support en god stund, så hadde ikke vi tatt valget om å endre, så ville andre etter hvert tatt det for oss. Så vi har jo egentlig forsøkt å sette oss i førersetet her. (...) Så tror jeg vi nå får

en god plattform med både mer automatiserte og digitale løsninger. Vi blir mer standardiserte i vår måte å jobbe på» (Respondent 6).

Alle de tre utsagnene forteller oss at respondentene er rimelig samstemte om hvilke faktorer som er de sterkeste årsakene til endringen. Respondentene peker på at sømløsheten med dagens systemer ikke oppleves som funksjonell nok, noe resten av respondentene også påpekte under sine intervjuer. I tillegg til at respondent 2 indirekte hevder at endringen vil virke tidsbesparende på administrative oppgaver, ligger dette også implisitt i uttalelsene til de to andre respondentene. I den siste uttalelsen kommer det frem at noen av systemene er på vei ut, og at det å bytte system er gjort som et proaktivt tiltak. Implisitt i uttalelsene ligger det også en oppfattelse av og forventning om at digitaliseringen vil føre til økt effektivitet i arbeidet, slik Ask og Søraa (2021) beskriver. Videre kan dette knyttes til definisjonen av digitalisering, hvor digitalisering refererer til intern optimalisering av prosesser (Ask og Søraa, 2021).

I motsetning til den delen av organisasjonen som ikke er like godt informert, ser vi her at det er knyttet stor oppslutning til endringen. En slik oppslutning må ses som en drivkraft. Fra teorien vet vi at Jacobsen (2012) sier at opptiningsfasen handler om å få sine ansatte til å se hvor «viktig, riktig og god» endringen er. Disse tre faktorene blir særlig fremhevet av respondentene. Viktigheten av endringen kommer frem gjennom de fragmenterte løsningene, og den ekstra administrative tidsbruken det innebærer ikke å endre seg. At endringen er «riktig» kommer frem ved at de nye systemene innebærer større grad av sømløshet og effektivitet. I «god» ligger implisitt at endringen oppfattes som riktig, ved at de nye systemene oppfattes som en forbedring sammenlignet med dagens virkelighet (Jacobsen, 2012). Dette kan også knyttes til at «diskrepansen» (avviket/misforholdet mellom inneværende tilstand og fremtidig ønsket tilstand) er fremhevet i endringen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 96). Med rot i dette vil jeg si at endringen er tilstrekkelig kommunisert overfor lederne i prosjektet, noe som underbygger Amundsen og Kongsviks (2016) teori om å rettferdiggjøre det nevnte behovet for endringen.

4.2 Involvering gjennom medvirkning

I denne delen vil jeg se nærmere på medvirkningens rolle i forberedelse til endring. Først vil jeg presentere hvilke former for medvirkning Vy har benyttet seg av. Her vil jeg løfte frem fordelene og ulempene med de tilrettelagte medvirkningsmulighetene, sett i lys av hvilke

erfaringer respondentene har gjort seg. Videre vil jeg ta for meg respondentenes erfaringer med utfordringer knyttet til medvirkningen. Deretter vil neste underkapittel utdype hvordan en intellektuell forståelse omdannet til en praktisk bevissthet kan bidra til å redusere gapet mellom inneværende og ønsket tilstand. Til slutt vil jeg ta opp bruk av superbrukere som ekstra ressurs.

4.2.1 Medvirkningens rolle i forberedelse til endring

Hvis vi ser endring som det store spranget, vil medvirkning ofte være et stort skritt på veien i et ønske om å nå inn i en ny organisasjonsvirkelighet (Hennestad og Revang, 2017). På spørsmålene om hvilken rolle involvering har hatt i endringen av HR- og lønnsystem, var det stor positivitet å spore hos mange av respondentene. Flere av respondentene nevnte medvirkning som en nøkkel til suksess fordi denne bidrar til å få sluttbrukerne inn i prosjektet. En av respondentene utdypet dette ved å si at:

«Å få sluttbrukere til å delta er alfa omega for oss. Det er tross alt de som skal inn å gjøre en jobb når prosjektet er ferdig. (...) Så kanskje spesielt det å få sluttbrukerne til å delta tror jeg absolutt vil gjøre en forskjell» (Respondent 4).

Å få sluttbrukere inn i prosjektet skaper ofte en annen vinkling på de problemstillingene som melder seg. Samtidig var det flere av informantene som tok opp dialog og kommunikasjon som to stikkord til vellykket involvering:

«Jeg tror vi har klart å etablere noen gode kanaler som skal hjelpe oss på veien, hvor vi har informert både gjennom tillitsvalgte og gjennom mange av ledergruppene» (Respondent 6).

Hensikten med å få sluttbrukere til å delta i den forberedende fasen, er nettopp gjort i et forsøk på å legge til rette for nytt HR- og lønnsystem på best mulig måte for dem som faktisk skal bruke det. Dette støttes av teorien til Ask og Søråa (2021), som trekker frem brukerperspektivet i en sosioteknisk prosess som sentralt i å nærme seg nye teknologiske løsninger. Dette er nettopp fordi det er de som skal bruke teknologien som sitter med førstehåndskunnskap om hvordan hverdagen må omorganiseres for å sikre optimal bruk av nye løsninger (Ask og Søråa, 2021, s. 33). Ask og Søråa (2021) trekker også frem dette som ekstra viktig for å kunne utnytte den nye teknologien på best mulig måte. På den måten

integreres organisasjonens lokale kunnskap i det nye fremvoksende HR- og lønssystemet. At lederne har etablert gode kanaler viser at ledelsen ønsker å legge til rette for medvirkning. Likevel skal vi se at medvirkningen i Vy er lagt opp litt ulikt. Dette kom frem da en av HR-lederne uttalte at:

«Vi har hatt innslag av både direkte og indirekte form for medvirkning i prosjektet»
(Respondent 3).

Et sentralt poeng er hvorvidt valget om delt medvirkning er begrunnet i tilstrekkelig grad, noe jeg vil komme tilbake til. Videre vil jeg diskutere rollene til direkte og indirekte medvirkning, og dessuten fordeler og ulemper med å legge opp et løp med innslag av begge formene, slik Vy har valgt i sitt endringsprosjekt.

4.2.2 Direkte form for medvirkning

Fra Amundsen og Kongsviks (2016, s. 151) teori om medvirkning vet vi at direkte medvirkning vil si de ansattes medvirkning som individuelle representanter. Blant respondentene kommer det frem at direkte medvirkning har vært gjennomgående i prosjektet. I et av dokumentene heter det at:

«Testfasen inkluderer en brukertest, hvor utvalgte ressurser fra linjen får anledning til å teste løsningene og gi sin tilbakemelding» (Dokument 2).

En av HR-lederne utdypet dette:

Den direkte formen for medvirkning kommer fra en liten gruppe av de som kommer til å bruke systemet mest. De fikk prøve ut de uferdige oppsettene og fikk komme med forslag til forbedringer før selve designet i systemene ble satt opp. Så den direkte medvirkningen har gått mer på det systemtekniske og oppsett for å få systemet mest mulig effektivt» (Respondent 3).

Om hele eller store deler av organisasjonen skal medvirke, vet vi at den direkte formen fort kan bli mer ressurskrevende enn den indirekte. Vy består av 11.000 ansatte (Dokument 3). Hvis alle som skal bruke systemene skal inn og mene noe, vil den forberedende fasen fort ta for lang tid. Ut ifra et slikt ståsted, virker det mest hensiktsmessig at de som skal bruke

systemet mest, bør inn og mene noe. Dette gjelder både det systemtekniske og oppsettet. Det er sannsynlig å tro at de nevnte medarbeiderne har god kunnskap om hvordan ting bør legges opp for at systemet skal virke optimalt og sikre effektivitet. Vi vet fra teorien at begrepet digitalisering gjerne er forbundet med en forventning til effektivisering av arbeidsprosesser (Ask og Sjøraa, 2021).

Noen interessante funn er to av HR-ledernes tanker om hvorfor den direkte medvirkningen har vært viktig for organisasjonen. En HR-leder uttalte at:

«Det at sluttbrukerne har deltatt og bidratt direkte i workshoper og utforminger av prosessene i forkant systemene, har vært viktig for å luke ut feil og ikke minst sikre at medarbeiderne ikke ender opp med å måtte jobbe i halvferdige løsninger»
(Respondent 3).

En annen HR-leder fulgte opp dette med sin uttalelse:

«Det har jo vært en bevisst tanke at vi hele tiden skal prøve å hente mest mulig interne ressurser som kan løfte endringen. De fra driften som har deltatt direkte i prosjektet er hentet inn nettopp fordi de skal kunne påvirke og mene noe om hvordan både arbeidsformen er og hvilke beslutninger vi tar underveis. (...) Og så tror jeg det har vært viktig for at de som skal bruke de nye systemene faktisk blir kjent med de»
(Respondent 6).

Begge uttalelsene viser både hvorfor og hvordan direkte deltakelse kan være nyttig for å sikre en god forberedende fase før systemet tas i bruk. Fra teorien vet vi at en av fordelene med direkte medvirkning er at denne både ansvarliggjør og bemyndiger den enkelte for virksomhetens suksess (Falkum, et al, 2009, s. 75). Organisasjonsmedlemmer som er involvert i kvalitetssikringen har helt konkret innflytelse og medansvar for å utvikle løsninger som kan fungere i deres egen hverdag (Vestergaard, 2021, s. 55). Med rot i dette, kan vi si at direkte medvirkning styrker virksomhetens produktivitet og effektivitet (Falkum, et al, 2009, s. 75).

Samtidig vil jeg løfte frem fordelene med at direkte medvirkning innebærer kommunikasjon en-til-en. At det ikke finnes noe mellomledd i medvirkningen, reduserer muligheten for at

viktig informasjon om det systemtekniske går tapt (Amundsen og Kongsvik, 2016), noe som kan få dramatiske følger i digitale systemer.

En respondent løfter frem en av skyggesidene med å legge opp til både direkte og indirekte medvirkning. Respondenten sa at:

«Det at det er lagt opp til direkte medvirkning, vil være kjent i organisasjonen. De som kun blir tilbudt medvirkning som en del av en større gruppe kan føle seg satt på siden, fordi det samtidig er kjent at det er en annen del av organisasjonen som deltar direkte i prosjektet» (Respondent 3).

Falkum, et al (2009) hevder at direkte medvirkning kan bidra til svekkelse av samordning av aktiviteter som skal sikre effektivitet, skjevfordeling mellom de ansatte, og begrenset innflytelse til det lederne åpner for. Fra teorien vet vi at når man innskrenker nedover i virksomheten, og øker kontrollen i toppen, vil dette føre til en selvforsterkende negativ spiral, der viljen og evnen til å ta ansvar på lavere nivå blir betydelig svekket (Hennestad og Revang, 2017, s. 189). Dette kan kobles til endringstretthet, hvor endringsprosjektet innebærer et medvirkningsopplegg som ikke står til de ansattes forventninger. Siden Vy har valgt en delt løsning med både direkte og indirekte form for medvirkning, vil jeg understreke viktigheten av ikke kun å fokusere på fordelene dette gir, men også være oppmerksom på ulempene ved å benytte en løsning basert på begge formene.

4.2.3 Indirekte form for medvirkning

Som vi husker, skiller indirekte medvirkning seg fra direkte medvirkning ved at noen er valgt til å representere fleres oppfatning og interesser (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 151). Det å trekke inn folk på bred front i endringsarbeidet, betyr at det trekkes veksler på de erfaringene og perspektivene som finnes blant organisasjonens medlemmer (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 183). En av respondentene uttalte at:

«Den indirekte medvirkningen har gått mer på hva som skal inn i systemene, og hva vi skal gjøre for å få innholdet i systemene mest mulig likt i de ulike forretningsområdene, altså det som er relatert til forretningsvirksomheten. (...) Når vi går ut så bredt, så er jo dette for å nå ut til alle forretningsområdene» (Respondent 3).

Den indirekte medvirkningen skjer på et senere tidspunkt enn den direkte fordi det systemtekniske må på plass før innholdet. Respondenten tar opp viktigheten av å nå ut til alle forretningsområdene. Siden hensikten er at digitaliseringen skal bidra til å gå fra flere fragmenterte til én enhetlig løsning, er det å sikre representativitet i løsningene viktig (Falkum, et al, 2009). Dette fremhever viktigheten av god kollektiv intelligens, hvor Vy som gruppe må gå sammen om å løse komplekse oppgaver. Fra Vestergaards (2021) teori vet vi at den kollektive intelligensen krever deltakelse fra alle forretningsområdene for å finne beste enhetlige løsning for organisasjonen. Når det trekkes veksler på de respektive forretningsområdenes erfaringer, bidrar dette i større grad til å nå målet om en enhetlig digital løsning. Dette speiler også målet om å forenkle og standardisere HR-prosessene, som er en del av formålet med endringen (Dokument 1).

På et av informasjonsmøtene jeg observerte, ble det tatt opp hvordan indirekte medvirkning skulle skje i praksis:

«Alle som er samlet på møtene er de som leder HR ut i forretningsområdene. Disse anses som de viktigste med tanke på å samle nødvendig informasjon fra linjen. Disse kjenner både lederne og behovene i linjen godt, og derfor bruker vi disse samlingene her til å presentere nye løsninger for å få inn synspunkter fra de respektive forretningsområdene. Da får vi synspunkter på hvorvidt vi har funnet en klok måte å legge opp systemene på, og hvordan dette lander ute i linjen» (Observasjon 1).

I utdraget kommer det frem at det legges opp til kommunikasjon gjennom de som leder HR i de ulike forretningsområdene. HR-lederne fungerer således som mellomledd for kommunikasjon ut i forretningsområdene. En slik etablert praksis kan sikre god informasjonsutveksling mellom de ansatte og ledelsen (Falkum, et al, 2009, s. 75), noe som bidrar til nyttige innspill i den forberedende fasen. Dette stiller imidlertid krav til Vy om en stabil ledelse, hvor stabil betyr en ledelse som er synlig og tilstedeværende under hele prosessen, fremfor en ledelse uten vilje til å ta imot innspill til justeringer. Målet med en slik form for involvering er som Vestergaard (2021, s. 19) påpeker; at kun de beste ideene overlever, slik at kvaliteten på løsningene øker, og implementeringsfasen går raskere. På den måten vil de mindre gode forslagene bli silt ut, og ikke tatt med videre i prosessen. Samtidig kan en samordning som dette bidra til å begrense muligheten for individuelle tanker (Falkum,

et al, 2009, s. 74). Derfor vil jeg fremheve viktigheten av åpenhet for alle innspill, slik at det ikke etableres tunnelsyn og ensporede synspunkter som er til hinder for en bedre løsning.

I et av intervjuene kom det frem at det var delte meninger om hvordan den indirekte medvirkningen var lagt opp:

«Jeg vet jo av erfaring at informasjonen blir dårligere jo flere ledd den må igjennom. Det at det er flere ledd, er en utfordring, nettopp fordi du ikke har kontroll på hva som blir med videre. Så sånn sett så er jeg ikke helt overbevist, for man bruker jo en del tid på det, og da vil man jo at det skal tas med i utviklingen» (Respondent 4).

Som vi ser, stiller respondenten seg kritisk til den indirekte medvirkningen det er lagt opp til i den forberedende fasen. Indirekte medvirkning kan medføre større belastning på enkeltpersoner. Når HR-lederne skal bringe informasjonen begge veier, innebærer dette som vi har sett et ekstra ledd i kommunikasjonen (Amundsen og Kongsvik, 2016). Dermed øker sjansen for at viktig informasjon går tapt. Når viktig informasjon går tapt, kan dette innebære at deler av organisasjonens menneskelige ressurser ikke blir tilstrekkelig utnyttet. Dette er en del av risikoen det innebærer å velge den indirekte formen for medvirkning.

4.2.4 utfordringer knyttet til medvirkning

Å la folk medvirke i endringsprosjekter kan by på utfordringer, og det er ikke gitt at all medvirkning bidrar til bedre forberedelse til endring. En av respondentene fremhevet en av skyggesidene med medvirkningen i Vy:

«Jeg synes det er litt for mange som er glade i å være med på sånne prosjekter, som egentlig ikke har noen rolle i det, og hvis alle skal mene noe, da blir det mange tidstyver. Det er de som jobber og har kunnskap om hverdagsproblematikken som må inn i prosessen for å mene noe, men det er avgjørende at de også har tid til å bidra. For de har jo egentlig full jobb ved siden av, så dette kommer egentlig bare oppå alt annet» (Respondent 5).

Videre sa respondenten at:

Jeg tror det at involveringen bidrar til at tidsperspektivet blir så langt, kanskje er et sykdomstegn for Vy. Det er ikke bra at det tar så lang tid fra vi beslutter et prosjekt til vi klarer å få det ut i bruk. Er vi skikkelig uheldige er det nye produktet gammelt før vi får faset det inn. Det er det som er skummelt når vi liksom er fanget av at så mange skal involveres. Vi må huske på at vi alltid skal ha fokus på fremdriften av prosjektet også» (Respondent 5).

En av HR-lederne underbygget dette med følgende uttalelse:

«Involveringen kan bli en flaskehals. Jo flere som skal involveres, jo tregere går prosessen, og hvis alle skal hensyntas, så kommer vi ingen vei» (Respondent 6).

Den første uttalelsen understreker viktigheten av at det faktisk er de rette personene som må inn og mene noe i prosjektet. At mange ønsker å delta i prosjektet, er isolert sett positivt. Et sentralt poeng er at det endringsmomentumet som er skapt, speiles i hvor mange som ønsker å medvirke i endringsprosessen. Dette viser at det både er engasjement og eierskap knyttet til endringen (Vestergaard, 2021). Samtidig er det et paradoks at det kreves klare grenser for bred medvirkning for å få til en enhetlig løsning som speiler alle forretningsområdene. Dette gir støtte til Vestergaards (2021) teori om å sette klare rammer for involveringen. I dette ligger det at medvirkning må skje på etablerte arenaer, og inneholde de rette personene, samtidig som vilkårsrommet begrenser aktivitet som ikke er relevant for prosjektet (Vestergaard, 2021).

Å sette klare rammer innebærer at det kommuniseres hvilke utfordringer det ønskes løsninger på (Vestergaard, 2021). Når for mange utenforstående uten førstehåndskunnskap blir involvert, bidrar dette vil falsk involvering, (Vestergaard, 2021, s. 66). Når for mange mennesker blir involvert, blir det lett for mange hensyn som skal ivaretas. Dette vil bidra til å begrense endringsmomentumet, og følgelig oppleves som en motkraft til endringen. Når for mange utenforstående deltar i prosessen, kan dette tyde på at vilkårsrommet for endringen er for stort. Sagt på en annen måte; når organisasjonsmedlemmer brukes i utvikling og testing av løsninger som har innflytelse på arbeidet deres, ligger det implisitt i dette at organisasjonsmedlemmer som ikke blir påvirket av løsningen, heller ikke burde involveres i testing og utvikling.

4.2.5 Fra intellektuell forståelse til praktisk bevissthet i fellesskap

Når Vy involverer sine ansatte i den forberedende fasen, er det flere av respondentene som løfter frem kravet om en velformidlet prosess for å lykkes med endring. Videre henviser også flere til en felles forståelse av prosessen som viktig for at alle skal trekke i samme retning. Dette kommer best frem når en av HR-lederne uttalte at:

«Det har vært enormt mange som har vært involvert, og det har vært helt bevisst, og ikke minst viktig for oss, fordi det sikrer transparens i endringen, slik at folk ser hvor vi beveger oss. (...) Mange av medarbeiderne vet på en måte hva endringen innebærer, og hva som skal skapes» (Respondent 2).

I en digital endring hvor omstillingen er såpass dyptgripende, er det viktig å få hele «laget» til å trekke i samme retning, slik at man kommer løs fra fortiden (Hennestad og Revang, 2017). En transparent prosess hvor folk inkluderes så bredt som Vy har valgt, bidrar til å utvikle kunnskap om nytt system. Hensikten er at ledelsen og medarbeiderne i fellesskap skal utvikle en ny praktisk bevissthet rundt fremtidsideen (Hennestad og Revang, 2017, s. 146). På den måten utvikles en forståelse for de valgene som tas, og for hvordan fremtiden skal være i den nye hverdagsvirkeligheten. I tillegg bidrar dette til å oppnå et eierskap til sluttproduktet.

En annen respondent sa at:

«Samtidig lærer de jo å kjenne det nye systemet. (...) Den effekten vi håper på er jo at involveringen blir en slags del av opplæringen i de nye systemene» (Respondent 1).

Når det er utviklet en intellektuell forståelse av hva vi skal bli, handler det om å omforme denne til en praktisk kompetanse (Hennestad og Revang, 2017, s. 173). Praktisk kompetanse blir en forutsetning for å sikre effektivitet i de nye systemene, og kan dessuten skape et slags forsprang før endringen går «live». Gjennom å transformere ideer for en ønsket fremtid til en ny hverdagsvirkelighet, reduseres gapet mellom nåværende tilstand og ønsket fremtidig tilstand (Hennestad og Revang, 2017). Å redusere gapet, vil være fordelaktig for å realisere en ny organisasjonsvirkelighet gjennom en smidigere implementering. Det er først når dette skjer at Vy opplever en gevinst, hvor nye forbedrede tiltak blir inkorporert i et nytt HR- og lønnsystem, som sikrer effektivitet.

Om endringen går slik Vy har lagt opp til, vil jeg argumentere for at dette kan føre til en dobbelteffekt på bakgrunn av medvirkningen som er gjort i den forberedende fasen. En beslutningsprosess med høy grad av involvering, vil øke sannsynligheten for at den endelige løsningen blir god med tanke på sluttbrukernes egen daglige oppgaveløsning (Vestergaard, 2021, s. 56). I tillegg vil gode løsninger øke sannsynligheten for en rask implementering av høy kvalitet (Vestergaard, 2021, s. 56). På den måten utnytter ledelsen av prosjektet kompetansen som finnes internt, på en måte som bidrar til organisasjonens utvikling, noe som betegnes som selve grunnstenen i målsettingen til Hovedavtalens §9-1 (Amundsen og Kongsvik, 2016).

4.2.6 Superbrukere som ekstra ressurs

På spørsmål om respondentene hadde inntrykk av at det er gjort tilstrekkelig arbeid i forkant av endringen for at endringen skal lykkes, fremhevet flere viktigheten av forberedt beredskap til endring. Et interessant funn i den forbindelse, er at respondentene trakk frem bruk av superbrukere, og hvordan god opplæring av disse blir en nøkkel i de fremtidige fasene av digitaliseringen. En av respondentene sa:

«Jeg tror det er viktig at vi har en ordentlig patrulje som kan bistå når det kommer noen humper i veien. Sånn at når det sitter folk og er frustrerte over å ikke få det til, så kan vi være med å forklare hvordan ting skal brukes, eller si at vi kommer for å hjelpe. Den type beredskap tror jeg blir avgjørende» (Respondent 6).

Respondenten referer til det jeg i teoridelen har kalt superbrukere. Å benytte seg av superbrukere i en endringsprosess som dette, er ikke uvanlig. Superbrukere kan fungere som en ekstra ressurs under endringen (Warrick, 2009). Respondentens uttalelse kan knyttes til det Warrick (2009) kaller å oppmuntre andre til å gjøre endringer, samt holde medarbeiderne motivert og fokusert. Fra teorien vet vi dessuten at bruk av superbrukere er et alternativ som tilbyr et stort potensial i å sikre fremgang og resultat, samt at endringsforpliktelsene holdes, samtidig som barrierer og hindringer for endring overvinnes (Warrick, 2009, s. 17). Allikevel er dette under flere forutsetninger. En av respondentene utdyper dette:

«Det skjer et viktig arbeid nå, som handler om å «kle på» nok mennesker til å være gode hjelpere når spørsmålene kommer» (...) Og så tror jeg det er viktig at de som

skal være superbrukere i prosjektet faktisk får tid til å holde på med implementering, og ikke blir dratt i alle andre retninger, eller får andre oppgaver» (Respondent 3).

En annen respondent fulgte opp dette:

«Ja, det begynner jo å nærme seg implementering. Vi (HR-sjefene) skal jo da være superbrukere på det nye systemet, og den opplæringen har vi ikke fått enda. (...) Så hvis jeg skal være ærlig så synes jeg kanskje at vi burde fått opplæring tidligere da, for jeg synes tiden begynner å bli knapp. Så jeg vet ikke så mye som jeg skulle ønske, men det er jo fortsatt litt over en måned til utrulling» (Respondent 2).

Begge respondentene trekker frem opplæring som sentralt. Fra teorien vet vi at det å være superbruker i et system som skal implementeres, innebærer et krav om tilgjengelighet (Warrick, 2009). Her betyr tilgjengelig ikke bare frigjorte ressurser, men også ressurser som har nødvendig kunnskap om nytt system. Først da vil superbrukerne kunne bli en kilde til suksess, som bidrar til økt drivkraft i endringen. Snur vi på det, skjønner vi fort at en superbruker som ikke er tilstrekkelig opplært, eller har andre arbeidsoppgaver, heller ikke vil fungere som tilgjengelig beredskap. Med dette som bakgrunn vil jeg si at bruk av superbrukere absolutt er relevant i en digital endringsprosess. Samtidig forutsetter dette tilstrekkelig opplæring, og nødvendig avlastning slik at superbrukerne faktisk *kan* bidra med sin tilgjengelige kunnskap.

5.0 Avslutning

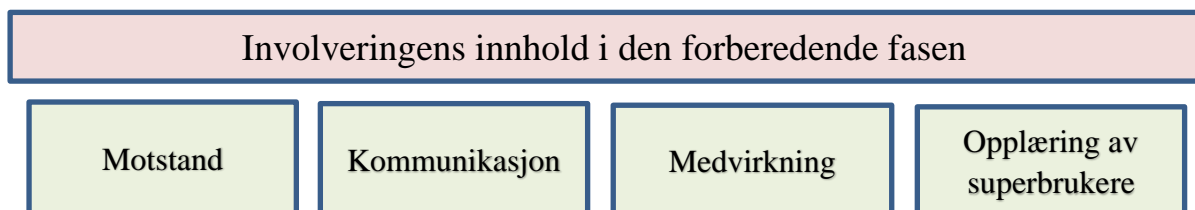
Oppgaven har hatt et todelt formål. På den ene siden ønsket jeg å gi et forskningsbidrag innen emnene digital endringsledelse, kommunikasjon og involvering. På den andre siden ønsket jeg å gi et bidrag til Vy-konsernet om hvorvidt involvering har ført til utvikling og effektivisering i nytt HR- og lønnsystem, slik at det sikres bedre utnyttelse av de nye digitale plattformene. Forhåpentligvis kan bidraget mitt brukes til refleksjon i fremtidige digitale endringssituasjoner. Derfor har jeg i denne oppgaven gjennomført en analyse av hvilke momenter som har vært avgjørende for Vy, og hvordan de fra et involveringsperspektiv kan lykkes med endringen. Dette har blitt gjort ved å belyse forskningsspørsmålet mitt:

På hvilken måte kan involverende endringsledelse i den innledende fasen av digitaliseringsprosjekter sikre god forberedelse til endring?

I tillegg har jeg hatt to underproblemstillinger til å hjelpe meg med å gi et bedre svar på hovedproblemstillingen min:

- a) *Hvordan kan kommunikasjon bidra til å redusere motkrefter og øke drivkrefter?*
- b) *På hvilken måte kan medvirkning sikre best mulig forberedelse til endring?*

For å belyse hvilke momenter som har vært gjennomgående i den innledende fasen av digitaliseringsprosjektet, viser figur 2 de ulike momentene knyttet opp mot involverings innhold.



Figur 2: *Involverings innhold i den forberedende fasen.*

5.1 Motstand og kommunikasjon

Det første overordnede temaet som ble identifisert i analysen var motstand knyttet til omstillingsprosessen. Flere av lederne påpeker at det er et informasjonsskille i endringen. Her reflekterte respondentene rundt hvordan kommunikasjon og fravær av kommunikasjon har

innvirkning på motstanden. Et interessant funn, er at en av respondentene hadde observert at flere av dem som i utgangspunktet var imot endringen, ikke var like negative etter å ha mottatt informasjon. Funnet indikerer at kommunikasjon i dette tilfellet er egnet til både å styre og koordinere atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Mitt teoretiske rammeverk viser at kommunikasjon fungerer som et virkemiddel for å motivere medarbeiderne til å se på endring som en mulighet snarere enn en trussel (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 167). Dessuten gir funnene dekning for at medarbeiderne verken *er* aktive motstandere eller medskapere av endring, men at de *blir* det avhengig av hvordan prosessen blir ledet (Vestergaard, 2021, s. 11). Dette stiller krav til ledelsen om en prosess med god og riktig informasjon, som får hele organisasjonen til å trekke i ønsket retning (Hennestad og Revang, 2017). Det var også interessant at både HR-lederne og linjelederne reflekterte over hvordan motstand kan brukes konstruktivt som ytterligere drivkraft. Motstanden speiler de ansattes engasjement, og kan derfor ikke ses som entydig negativt. Ifølge teorien kan motargumenter belyse endringen ytterligere (Strand, 2007, s. 416).

Videre tok analysen opp respondentenes egne erfaringer med kommunikasjonen i prosjektet. Et sentralt funn er respondentenes uttalelser sett opp mot observasjon 2. At uttalelsene både er sammenlignbare med hverandre og kan relateres tilbake til observasjonen, viser at det er utviklet en felles forståelse av budskapet, noe som står sentralt i det Jacobsen og Thorsvik (2016) kaller effektiv kommunikasjon. Dette viser dessuten at det er utviklet en felles intellektuell forståelse for hva digitaliseringen innebærer. Fra teorien vet vi at dette er med på å skape et endringsmomentum, og en kollektiv bestrebelse etter å nå ønsket virkelighet (Hennestad og Revang, 2017).

Funnene indikerer videre at kommunikasjon har vært egnet til både å øke og gi retning til endringens drivkrefter. Respondentene fremhever ulempene med gammelt system, så vel som fordelene med det nye. At endringen er «viktig, riktig og god» kommer også frem i uttalelsene (Jacobsen, 2012). Lederne løfter blant annet frem fordelene med automatiserte løsninger som vil bidra til effektivitet i arbeidshverdagen, noe som tyder på at de har forstått verdien av å gå fra digitisering til digitalisering. Med dette som bakgrunn kan jeg si at det er utviklet en slags «krise» samt en idé for bedre eksistens, noe som gjør at de ansatte opplever et behov for endring (Hennestad og Revang, 2017, s. 200). I tillegg indikerer dette at «diskrepansen» er tydelig fremhevet for både HR-lederne og linjelederne jeg intervjuet (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 96). I sum har kommunikasjonen skapt ytterligere

oppslutning og retning til endringen, noe som viser at drivkreftene har økt.

5.2 Medvirkning og bruk av superbrukere

Funnene viser at et begrenset antall av sluttbrukerne har medvirket direkte i prosjektet. Dette gir støtte til Ask og Søraas' (2021, s. 33) teori om at det er de som skal bruke teknologien som sitter med førstehåndskunnskap om hvordan hverdagen må omorganiseres for å sikre optimal bruk av nye løsninger. Et annet funn viser at sluttbrukerne har luket ut feil i det nye systemet. Dette viser at de har deltatt i kvalitetssikringen, og at de har hatt konkret innflytelse og medansvar for å utvikle løsninger som kan fungere i deres egen hverdag (Vestergaard, 2021, s. 55). Det ble også reflektert rundt hvordan den direkte formen bidro til skjevfordeling mellom de ansatte. En slik innskrenkning kan også føre til redusert vilje til å ta ansvar på lavere nivå (Hennestad og Revang, 2017). Mens direkte medvirkning har bidratt i det systemtekniske, viser funnene at den indirekte formen er brukt for å samle innspill knyttet til innhold i systemet, slik at det sikres en enhetlig løsning. Det å sikre representativitet er viktig når flere fragmenterte løsninger skal bli til én enhetlig digital løsning (Falkum, et al, 2009). Dette betyr at det trekkes veksler på de erfaringene og perspektivene som finnes i organisasjonen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 183). Samtidig viser funnene at den indirekte medvirkningen innebærer flere ledd i kommunikasjonen, noe som kan føre til at viktig informasjon går tapt (Amundsen og Kongsvik, 2016).

Et sentralt funn er en av ledernes refleksjon om overflødig deltakelse. Overflødig deltakelse bidrar til ekstra ressursbruk og falsk involvering (Vestergaard, 2021, s. 66), og den vil således bremse forberedelsene i kraft av manglende konstruktive forslag. Dette fremhever viktigheten av å sette klare rammer, slik at vilkårsrommet begrenser aktivitet som ikke er relevant for prosjektet (Vestergaard, 2021). Da reduseres sjansen for unødvendige tidstyver, samtidig som sjansen for gode faglige innspill øker, sånn at det skapes gode løsninger. Gode løsninger øker sannsynligheten for en rask implementering av høy kvalitet (Vestergaard, 2021, s. 56). Funnene belyser at hvordan medvirkning er egnet til å sikre god forberedelse til endring, avhenger av hvordan den er tilpasset utfordringene det ønskes løsninger på.

Samtidig viser funnene at medvirkningen er lagt opp todelt for å sikre både effektivitet, transparens og kjennskap til det nye systemet. Dette viser at Vy har tatt hensyn til oppgavens kompleksitet, sett opp mot organisasjonens størrelse. Begge formene for medvirkning virker å ha sin hensikt, og de kan således komplimentere hverandre. Uten direkte medvirkning vil

medarbeiderne risikere å måtte jobbe i et uferdig program, og uten indirekte medvirkning vil ikke nødvendig innhold bli overdratt til nytt system. Transparens og kjennskap bidrar til å utvikle en ny praktisk forståelse for den nye digitale plattformen (Hennestad og Revang, 2017). På den måten bidrar medvirkningen til å redusere gapet mellom nåværende tilstand og ønsket fremtidig tilstand (Hennestad og Revang, 2017). Med dette som bakgrunn vil jeg konkludere med at medvirkningen vil bidra til et bedre grunnlag for å fatte gode beslutninger i forkant av utrulling.

Et annet interessant funn var refleksjonene om bruk og opplæring av superbrukere som en del av den forberedende fasen. Dette gir støtte til Warricks (2009) teori om at superbrukere kan bidra som ekstra ressurser under implementeringen. Disse kan holde medarbeiderne fokusert i tillegg til å oppmuntre og motivere under endring (Warrick, 2009). Allikevel forutsetter dette tilgjengelighet (Warrick, 2009), noe som betyr at superbrukerne både må være frigjorte og ha nødvendig kunnskap om systemet som skal implementeres. Det er først når tilstrekkelig opplæring er gitt, at superbrukerne kan bidra konstruktivt slik at endringsforpliktelsene holdes, samtidig som barrierer og hindringer for endring overvinnes (Warrick, 2009).

5.3 Konklusjon

Studien min bidrar til forskning på endringsledelse i konteksten av digitale endringsprosjekter. Funnene indikerer hvordan involverende endringsledelse kan bidra til å utnytte den kollektive intelligensen i virksomheten. Vestergaard (2021) peker på at den kollektive intelligensen krever deltakelse fra alle forretningsområdene for å finne beste enhetlige løsninger for organisasjonen. På den måten kan det trekkes veksler på verdifull kunnskap i utvikling og testing av løsninger på sentrale utfordringer (Vestergaard, 2021, s. 19). Dessuten skaper dette eierskap til endringen. En forberedende prosess med høy grad av involvering slik Vy legger opp til, vil således øke sannsynligheten for at den endelige løsningen blir god (Vestergaard, 2021). Dette øker løsningens kvalitet og hastigheten på implementeringen (Vestergaard, 2021, s. 19).

Allikevel viser funnene at den digitale endringen i Vy er en kompleks prosess, som stiller krav til flere ledd i organisasjonen. Derfor er jeg av den oppfatning at en endring alltid vil være en påkjenning for en organisasjon, og noe motstand vil alltid finnes. Dette viser viktigheten av involvering på et tidlig stadium, slik at motkreftene reduseres, samtidig som drivkreftene styrkes gjennom deltakelse og opplæring. Samtidig samsvarer både teorien og

funnene i oppgaven godt, og viser hvordan involvering gjennom motstand, kommunikasjon, medvirkning og bruk av superbrukere kan være godt egnet til å sikre god forberedelse til digital endring. Involveringen er både egnet til å styre atferd, skape behov, bidra til at alle trekker i samme retning, og til å utvikle en forståelse for det digitale. Allikevel vil jeg poengtere viktigheten av at det legges til rette for involvering, slik at de ansattes kompetanse faktisk kommer organisasjonen til nytte. Dette forutsetter god informasjonsflyt og involvering som er tilpasset den organisasjonen det involveres i. Samtidig vil jeg fremheve viktigheten av nødvendig avgrensning, slik at vilkårsrommet holdes relevant for de utfordringene det søkes svar på (Vestergaard, 2021). Det er først når en slik organisering av involveringsarbeidet er på plass, at kvalifiserte meninger om utfordringene det søkes løsninger på, kan representere en slags kvalitetssikring i endringsarbeidet (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 183). Med dette som bakgrunn vil jeg konkludere med at involverende endringsledelse spiller en sentral rolle i den innledende fasen, som en del av den prosessen som skaper en ny organisasjonsvirkelighet (Hennestad og Revang, 2017, s. 13).

5.4 Begrensninger og svakheter ved studien

En av svakhetene med denne studien er at den kun inneholder ett enkelt case. Dette gjør det vanskelig å overføre funnene med sikkerhet til andre organisasjoner. For å utvikle en forståelse for endringsledelse av digitale prosjekter i ulike organisasjoner er det ønskelig med flere empiriske studier av samme fenomen. Det kan ikke understrekes tydelig nok at vi i dybdeintervjuer (semistrukturerte intervjuer) utelukkende kan utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet, eller informanten som subjekt (Tjora, 2020, s. 114). Med dette menes at viktig informasjon kan gå tapt, eller bli utelatt fra intervjusituasjonen.

Informantens subjektivitet er også sentralt med tanke på utvalget i studien. På grunn av nødvendig avgrensning inneholder denne studien kun respondenter som tilhører ledende stillinger i Vy-konsernet (linjeledere og HR-ledere). Selv om det er god variasjon i respondentenes oppfatninger, ville det å ta med ansatte lengre ned i organisasjonen kunne gitt ytterligere dybde i studien. Når HR-lederne og linjelederne beskriver sin egen oppfattelse av motstand, kommunikasjon og involvering lengre ned i organisasjonen, vil ikke dette nødvendigvis samsvare med hvordan de observerte selv oppfatter situasjonen. En annen begrensning, er at studien kun retter oppmerksomheten mot den innledende fasen av prosjektet. Derfor kan studien min verken si noe om hvordan involverende endringsledelse

påvirker organisasjonen over tid, eller hvordan utfallet vil bli i de neste fasene av den digitale endringen.

5.5 Videre forskning

Slik jeg ser det, er det liten tvil om at fremveksten av digitale plattformer medfører et behov for ytterligere forskning rundt masteroppgavens tema. Min studie viser at digitaliseringsprosesser i likhet med andre endringsprosesser er helt avhengige av gode og gjennomførte endringsplaner allerede i den innledende fasen av endringsprosjektet for å få til god endringspraksis i de senere fasene. Samtidig finnes det etter mitt syn ikke *én* beste måte å gjennomføre en endring på. Arbeidet med involvering må snarere tilpasses de konkrete utfordringene i hvert enkelt endringstilfelle i den organisatoriske virkeligheten man står overfor, noe som betyr at involveringen er kontekstavhengig. Når det bestemmes hvor omfattende medvirkningen/involveringen skal være, bør dette etter mitt skjønn ta utgangspunkt i størrelsen på organisasjonen og endringens kompleksitet. For videre forskning, kunne det vært interessant å bruke en komparativ casestudie som forskningsdesign og sammenligne ulike cases med hverandre (Ringdal, 2020). Slik kunne man avdekket hvordan involverende endringsledelse blir brukt i den innledende fasen av andre endringer, og om forskjellene bidrar til likt eller ulikt resultat.

Til slutt vil jeg legge til at funnene kan være nyttige for andre tjenesteytende virksomheter som skal igjennom større omorganiseringer i HR-avdelingen. I tillegg kan det være interessant å gjøre en tilsvarende studie innen en organisasjon av samme størrelse, for å se om det er likhetstrekk mellom funnene. Da denne masteroppgaven har et begrenset tidsaspekt, tror jeg også at det kan være hensiktsmessig for fremtidige studier på dette området å følge hvordan involverende endringsledelse av digitale endringsprosjekter utvikler seg over tid gjennom de ulike endringsfasene. Dette krever bruk av et longitudinelt forskningsdesign, hvor hensikten er å følge en endringsprosess over tid (Ringdal, 2020). Siden jeg har valgt å skrive om en endring som fortsatt pågår etter oppgavens innleveringsfrist, bidrar tidsaspektet til at jeg ikke får skrevet om endringen fra start til mål. Dermed kunne det vært interessant å gjennomføre en ny studie av endringsprosjektet på et senere tidspunkt.

6.0 Litteraturliste

Amundsen Oscar og Trond Kongsvik (2016). *Endringskynisme – og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utgave, 1. opplag)

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Ask, Kristine og Roger A. Søråa (2021). *Digitalisering – samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning* (1. utgave, 1. opplag).

Bergen: Fagbokforlaget

Cortellazzo, L., Bruni, E. and Zampieri, R. (2019) 'The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review', *Frontiers in Psychology*, 10.

Dalland, Olav (2017) *Metode og oppgaveskriving* (6. utgave, 2. opplag).

Oslo: Gyldendal Akademisk

Falkum, Eivind, Inger Marie Hagen og Sissel C. Trygstad. (2009). Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2. Kunnskapsstatus på feltet 2009. FAFO. Hentet fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/10091.pdf

Fossum, Lynn (1989). *Understanding Organizational Change: Converting Theory into Practice* (1. utgave, 1. opplag).

United States: Crisp Publications, Inc.

Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M. og Finrud, H. D. (2012). *Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning*. MAGMA, 4/12, s. 36-44. Hentet fra:

<http://hdl.handle.net/11250/2458203>

Jacobsen, Dag Ingvar (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utgave, 4. opplag).

Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave, 4. opplag).

Bergen: Fagbokforlaget

Karp, Tom (2014). *Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis* (1. utgave, 2. opplag)

Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave, 1. opplag).

Bergen: Fagbokforlaget

Krumsvik, Rune Johan (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring* (1. utgave, 1. opplag)

Oslo: Fagbokforlaget

Kræmmergaard, Pernille (2019). *Digital Transformation – 10 evner din organisation skal mestre – og 3 som du har brug for* (2. udgave).

København: Djøf Forlag

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave, 3. opplag).

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal (2016). *Strategisk HRM 1 – ledelse, organisering, strategi og regulering* (2. utgave, 1. opplag)

Oslo: Cappelen Damm AS

Nilssen, Vivi (2014). *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren* (1. utgave, 2. opplag)

Oslo: Universitetsforlaget AS

Olsen, Kai A. (2019). *God digitalisering* (1. utgave, 1. opplag)

Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Ringdal, Kristen (2020) *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utgave)

Bergen: Fagbokforlaget

Skog, Ole-Jørgen (2017). *Å forklare sosiale fenomener – en regresjonsbasert tilnærming* (2. utgave, 8. opplag)

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443–466).

Strand, Torodd (2007). *Ledelse organisasjon og kultur* (2. utgave)

Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, Tove (2018) *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder* (5. utgave).

Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utgave, 4. opplag).

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Vestergaard, Bo (2021). *Involverende endringsledelse – få medarbeiderne med seg* (1. utgave, 2. opplag).

Oslo: Cappelen Damm Akademisk

W. Hennestad, Bjørn og Øivind Revang (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (3. utgave)

Oslo: Universitetsforlaget

Warrick, D.D (2009). *Developing Organization Change Champions – A High Payoff Investment!* OD Practitioner Vol. 41 No. 1. 14-19. Hentet fra:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1056.2803&rep=rep1&type=pdf>

Internettressurser:

Vy (2022) *Om oss – Våre virksomhetsområder*. Hentet 23.01.2022 fra:

<https://www.vy.no/vygruppen/om-oss>

Vedlegg 1: Intervjuguide

#	Spørsmål:	Stikkord:
	Før vi begynner å snakke om selve temaet, begynner vi med noen innledende spørsmål om deg.	
1.	Hva er din stilling i Vy, og hva går den ut på?	
2.	Hvor lenge har du jobbet i konsernet?	
3.	Har du noen spesiell rolle knyttet til endringsprosjektet, og kan du fortelle kort om denne?	
4.	Har du noen tidligere erfaring fra endringsprosjekter?	Fra Vy eller fra annen organisasjon?
5.	Når og hvordan ble du informert om endringen?	
6.	Hvordan påvirker endringen deg og din stilling i konsernet?	Hvordan blir arbeidet ditt påvirket?
	Hoveddel: Kommunikasjon, motstand og involvering	
7.	Kan du fortelle litt om kommunikasjons- og informasjonsflyten i forkant av endringsprosjektet?	Hva/hvordan/hvem?
8.	Hva inneholdt kommunikasjonen?	
9.	I hvilken grad er det åpnet for kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen, og er det satt av tid til dette i planleggingen?	Tilstrekkelig informasjon eller ikke?
10.	Hvilke kanaler er brukt for kommunikasjon i den innledende fasen av endringen?	
11.	I hvilken grad tror du at endringen vil føre til mer effektiv bruk av menneskelige ressurser?	
12.	Hva tenker du om behovet for endringen, og hvilke effekter tror du endringen kommer til å oppnå?	

13.	I hvilken grad har du opplevd at det er motstand knyttet til planleggingen av endringen?	
14.	Hvilke faktorer tenker du kan være årsaken til motstanden?	
15.	Er det deler av motstanden du vil trekke frem som mer fremtredende/krevende enn andre?	Evt. Hvorfor er disse mer krevende?
16.	Er det noe du tenker kunne vært gjort annerledes for å hindre motstand i større grad?	
17.	På hvilken måte opplever du at kommunikasjon har bidratt til å redusere motstand i forkant av endringen?	
18.	Kan du fortelle litt om hvordan de ansatte er involvert i prosjektet?	Direkte involverte/indirekte involverte?
19.	Hvilke deler av prosjektet har de ansatte vært involvert i?	
20.	Hva har involveringen i prosjektet bidratt til?	
21.	I hvilken grad etterkommer ledelsen innspillene fra de ansatte?	
22.	På hvilken måte opplever du at involveringen av de ansatte i forkant av endringen har bidratt til å drive endringen fremover?	
23.	Har det vært noen utfordringer knyttet til involveringen i prosjektet?	I så fall hva? Hvorfor er dette utfordrende?
24.	Hvordan synes du tidsperspektivet er lagt opp med tanke på forberedelse til endring?	
25.	Har du inntrykk av at det er gjort tilstrekkelig arbeid i forkant av endringen for at endringen skal lykkes?	
	Avslutning:	
26.	Er det momenter du tenker kan bli ekstra viktige å rette fokuset mot nå i forkant av endringen for å få til en vellykket endring?	
27.	Vi er nå i ferd med å avslutte intervjuet. Er det spørsmål du savnet, noe du ønsker å tilføye, eller andre momenter du ønsker å ta opp?	

Vedlegg 2: Observasjonsguide

Deltakere:		
Når:	Hvor:	
	Beskrivende notater	Reflekterende notater
1. Formålet med møtet		
Hva var agendaen?		
Er denne fulgt?		
2. Møtets innhold		
3. Deltakernes atferd og samhandling		
Hvem ser ut til å være mest motivert/engasjert/forberedt?		
Hvem snakker mest?		
Hvem lytter mest?		
Hvordan er deltakernes kroppsspråk?		
4. Presentasjonen		
Hva (PPT, etc.)?		
5. Møtets karakter		
Hvor?		
Organisering		
7. Resultater		
Oppsummering av møtet?		
Hva var resultatet av møtet?		
8. Avslutning		
Hvordan?		
Tilbakemeldinger?		

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vil du delta i prosjektet

«Digitalisering av HR-prosesser i Vy-konsernet?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å formidle kunnskap gjennom å gi innsikt i et moderne endringsprosjekt. Jeg er i denne sammenheng opptatt av å få kunnskap om ledere og ansattes erfaringer, vurderinger og kunnskap om emnet. I dette skrivet gir jeg informasjon om prosjektet og hva deltakelse i prosjektet vil innebære.

Om forskningsprosjektet

Formålet med prosjektet er å få svar på problemstillingen «*På hvilken måte kan involverende endringsledelse i den innledende fasen av digitaliseringsprosjekter sikre god forberedelse til endring?*» For å få innsikt i dine erfaringer og hvordan du opplever involvering, kommunikasjon og motstand i den innledende fasen av endringen, ønsker jeg å intervju deg. Hvis du velger å delta i undersøkelsen innebærer dette å stille på intervju med meg. Intervjuet vil ta et sted mellom 45 og 60 minutter og vil bli transkribert i ettertid. Bakgrunnen for undersøkelsen er å få økt kunnskap om endringsledelse og hvordan god opptining kan lede til vellykket endring. Forskningsprosjektet er en del av en masteroppgave som inngår i masterstudiet Human Resource Management. Du vil være en av totalt seks deltakere som stiller til intervju i forbindelse med prosjektet. Dersom du ikke skal stille til intervju, mottar du dette skrivet fordi du vil delta i en observasjon av 1-2 møter som vil bli holdt i forbindelse med endringsprosessen.

Forskningsprosjektet eies av Nord universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap, og ledes og gjennomføres av Mathias Szallies (meg) som er student ved universitetet.

Forskningsprosjektet er finansiert gjennom min egen forskningstid.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil

ikke få noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å ikke delta, eller senere skulle velge å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Av rent praktiske årsaker, ber jeg om tillatelse til å gjøre opptak av intervjuet. Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet jeg har beskrevet over. Jeg behandler opplysningene konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket. All identifiserbar informasjon, vil bli behandlet i anonymisert form når resultatene publiseres. Dermed vil du ikke kunne kjennes igjen ved en eventuell publikasjon av forskningsprosjektet. Mens studien pågår vil jeg erstatte navn og kontaktopplysninger med en kode, som blir lagret på en adskilt kryptert navneliste.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Det er kun jeg som vil ha tilgang til opptaket. Prosjektet avsluttes når oppgaven er godkjent, noe som etter planen vil skje i midten av mai 2022. Etter dette vil personopplysninger og lydopptaket som er gjort i forbindelse med prosjektet bli slettet.

Dine rettigheter

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

-innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi om opplysningene

-å få rettet personopplysninger om deg

-å få slettet personopplysninger om deg

-å sende klage til datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS – vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personregelverket. Personvernombudet ved Nord universitet er Toril Irene Kringen som kan kontaktes på personvernombud@nord.no.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Nord universitet ved Cecilie Høj Anvik, cecilie.h.anvik@nord.no, telefon: 75 51 71 06, eller Mathias Szallies, szallies.mathias@gmail.com, telefon: 97 10 28 14.

Med vennlig hilsen

Mathias Szallies

Student Nord universitet

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Digitalisering av HR-prosesser i Vy-konsernet*», og har fått anledning til å stille spørsmål: Jeg samtykker til å delta i

- Intervju
- Observasjon av møter

og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i midten av mai 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

Mine meldeskjema

+ Nytt meldeskjema

Tittel

Status Opprettet

Masterstudie om digitalisering av HR-prosesser i Vy-konsernet

Vurdert 20.10.2021

Melding

21.10.2021 10:18

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).