

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:BE323E

Navn/kandidatnr: Øyvind Høiem Rabben/79

Henrik Isaksen/113

Asher Serussi/100

---

**Endringsledelse: Hvilken betydning har kommunikasjon for en vellykket gjennomføring av en digital transformasjon i privat og offentlig sektor?**

---

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 81

**Forord**

Denne oppgaven markerer avslutningen av MBA studiet hos Nord Universitet. Det har vært tre spennende og lærerike år og vi er nå klare for å sette den nye kunnskapen ut i praksis.

Arbeidet har vært svært krevende, men lærerikt på bakgrunn av at vi fant denne problemstillingen interessant.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har bidratt til at det har vært mulig å gjennomføre studiet. Spesielt til våre hustruer og barn som har latt oss sitte sene kvelds- og nattetimer for å møte samfunnets krav til videreutdanning. Det har vært utfordrende og tidvis frustrerende å sjonglere jobb, familie og studie, men det har også gitt oss et perspektiv på hva vi virkelig er i stand til å få til dersom man setter viljen til.

Vi ønsker å rette en takk til vår veileder Giuseppe Marinelli for konstruktive tilbakemeldinger og råd i fremdriften. Vi takker for tilbakemeldinger og støtte gjennom prosjektet.

*Asher, Henrik & Øyvind, 25.05.2022*

## Sammendrag

I dagens arbeidshverdag benytter man digitale verktøy i stor grad for å løse arbeidsrelaterte oppgaver. Både i privat og offentlig sektor har måten å lagre data på endret seg. Før var det lokale servere, mens nå lagres data ved hjelp av skybaserte tjenester.

Formålet med denne studien er å finne ut hvordan privat og offentlig sektor kommuniserer endringsprosesser til de ansatte, både i forkant og underveis i prosessen. Dette har ført oss til følgende problemstilling:

*Endringsledelse: Hvilken betydning har kommunikasjon for en vellykket gjennomføring av en digital transformasjon i privat og offentlig sektor?*

Empirien vår er basert på informasjon fra åtte dybdeintervjuer som er jevnt fordelt på privat og offentlig sektor. Vi tok for oss to bedrifter i privat sektor og to bedrifter i offentlig sektor. Det ble det gjennomført fire intervjuer i hver sektor.

I korte trekk beskriver informantene at kommunikasjon er viktig for å oppnå et vellykket resultat ved utførelse av en digital transformasjon. Involveres ikke ansatte, og prosessen ikke forankres godt nok, fører dette til motstand.

Vi vil redegjøre for teorier fra forskere som blant annet Lewins, Kotter, Jacobsen og Thorsvik, Kaufmann og Kaufmann, Erlien og Kongsvik. Hovedtemaene endringsledelse, kommunikasjon, internkommunikasjon og organisasjonskultur belyses nærmere, da vi mener det har relevans for vår problemstilling.

Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode med en deduktiv tilnærming. Vi har studert eksisterende teorier som omhandler endringsprosesser og kommunikasjon. Ut i fra disse teoriene, utarbeidet vi en intervjuguide. Til slutt ble datainnsamlingen gjennomført via semistrukturerte intervjuer.

I offentlig sektor gjøres det en mer omstendelig prosess ved endringsarbeid, både i forkant og i utførelse grunnet mer økonomiske ressurser. I privat sektor er ansatte mer mottakelige for endring enn i offentlig sektor.

## **Abstract**

Workforce within private and public sectors are expected to utilize state of the art digital tools in their work environment. The trend to abandon premise-based solutions and transit towards cloud-based solutions is ever increasing. Storage of data locally on premise-based solutions requires dedicated and qualified resources to adhere to a higher standard of data safety. Companies find moving their server park and data to the cloud as a viable alternative to mitigate availability and security issues by outsourcing these capabilities to the cloud provider.

The purpose of this study is to research how digital transformation processes are conducted and communicated in private and public sectors. The study addresses communication aspects during initiation, execution and wrap-up of digital transformation processes. The title of our research is:

Change management: How does communication contribute to a successful digital transformation within private and public sectors?

Our study is a qualitative research method with a deductive approach. We have conducted eight in-depth interviews, which were evenly distributed across the private and public sectors. We had two informant interviews in each company, one from management and one employee.

To summarize, all informants agree that timely and correct information that is communicated with “codes” adjusted to the audience is a great contributor to a successful outcome of digital transformation processes. Involvement of subject matter experts and employees that are directly influenced by the change is considered essential in order to avoid resistance.

We have used well known theories regarding change management and communication from Lewins, Kotter, Jacobsen and Thorsvik, Kaufmann and Kaufmann, Erlien and Kongsvik to name a few. The main topics addressed in the theory chapter are change management, communication, internal communication and organizational culture are highlighted in more detail, as we believe these are relevant to our research subject.

We have studied existing theories regarding digital change management and communication. An interview guide was built based on theory study. Finally, collection of data was carried out by semi-structured interviews, transcribing, empirical data, discussion and analysis and conclusion.

In the public sector, the change management and communication processes were more thorough than in the private sector as the public sector has more financial resources. An interesting finding from our empirical data shows that employees from the private sector are more loyal and are receptive for changes than public sector employees.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	v
1.0 Innledning .....	1
1.1 Formål og problemstilling.....	2
1.2 Oppgavens oppbygning .....	2
2.0 Litteratur .....	3
2.1 Digital transformasjon .....	3
2.1.1 Digital transformasjon i offentlig sektor .....	4
2.1.2 Digital transformasjon i små og mellomstore bedrifter .....	4
2.2 Endringsledelse.....	4
2.2.1 Hva er endring. ....	4
2.2.2 Endringsmodeller.....	5
2.2.3 Kotters åtte steg. ....	6
2.2.4 Kurt Lewin's endringsmodell .....	8
2.2.5 Motstand mot endring.....	8
2.2.6 Involvering.....	9
2.3 Kommunikasjon.....	9
2.3.1 Hva er kommunikasjon.....	10
2.3.2 Kommunikasjonsprosessen .....	11
2.3.3 Motivasjon gjennom kommunikasjon .....	12
2.3.4 Internkommunikasjon .....	13
2.3.5 Intern kommunikasjon i endringsprosesser .....	14
2.4 Organisasjonskultur .....	16
2.5 Oppsummering av teori .....	18
3.0 Metode .....	19
3.1 Forskningsmetode.....	19
3.2 intervjuer.....	20
3.3 Gjennomføring av intervjuene.....	22
3.4 Individuelle intervjuer .....	23
3.5 Forskningsdesign .....	24
3.6 Valg av informanter.....	26
3.7 Analyse av innsamlet data .....	27
3.8 Etikk.....	28
3.9 Kvalitetsvurdering av innsamlet data .....	29
3.10 Validitet og reliabilitet.....	29
4.0 Presentasjon av empiri og funn. ....	31
4.1 Presentasjon av bedriftene .....	31
4.2 Hvordan var/er kvaliteten på kommunikasjonsprosessen .....	32
4.2.2 Oppsummering av funn fra 4.2.....	38
4.3 Hvordan følte deltagerne at de var med i utforming og gjennomføring av endringsprosessen? .....	39

4.3.2 Oppsummering av funn fra 4.3 .....	41
4.4 Hvordan ble endringsprosessen mottatt? .....	41
4.4.2 Oppsummering av funn fra 4.4 .....	48
5.0 Drøfting .....	49
5.1 Hvordan var kvaliteten på kommunikasjonsprosessen .....	49
5.2 Hvordan var involveringen i utforming og gjennomføring av endringsprosessen. ....	51
5.3 Hvordan ble endringsprosessen mottatt .....	54
5.4 Oppsummering av drøfting .....	57
6.0 Konklusjon .....	58
6.1 Begrensinger .....	60
6.2 Videre forskning .....	60
Figurliste .....	61
Tabelliste .....	61
Litteraturliste .....	62
Vedlegg 1: Intervjuguide- leder/mellomleder .....	66
Vedlegg 2: Intervjuguide - ansatte .....	69
Vedlegg 3: NSD .....	72

## 1.0 Innledning

I et samfunn som beveger seg raskt fremover vil endringer i måten vi jobber på ha en påvirkningseffekt, enten direkte eller indirekte, for medlemmer av det norske arbeidslivet. Endring i måten man jobber på, går oftest i den digitale retningen hos de fleste, såkalt digital transformasjon, hvor metoden man utfører arbeidet på, vil endres mer og mer mot digitale løsninger for effektivisering. Dette gjøres på grunn av potensialet for store besparelser, hvor arbeidsoppgaver gjøres enklere, eller at prosesser sammenslås for å spare tid og kostnader. Tid er ofte en sentral faktor i kostnadsbesparelsene som ledernivået har stort fokus på, men å ha fokus på dette stiller krav til ledelsen. Hvordan skal man få med seg de ansatte i denne overgangen, og hvordan håndteres disse prosessene forskjellig statlig kontra det private?

For at alle skal forstå hvorfor man gjør slike endringer, må man være taktisk i fremgangsmåten fordi man kan ikke bare iverksette en ny arbeidsmetode, uten at de ansatte får vite hva som skal endres og hvorfor.

Noen av nøkkelfaktorene i ansattes trivsel og mestring, er at de føler seg sett og ivaretatt av ledelsen slik at hver dag gir mening. Hvis man ikke klarer å se de ansatte eller kommunisere på rett måte, vil det medføre høy turnover. Turnover beskriver hvor ofte og hvor mange som velger å forlate stillingene sine til fordel for andre arbeidsgivere. Dette er en svært kostbar prosess! Ikke bare at ansatte velger å avslutte arbeidsforholdet, men prosessen der man må finne en ny kandidat og lære opp vedkommende til å kunne fungere uavhengig er også kostbart.

Det er høyst nødvendig og kritisk at god kommunikasjonsledelse bidrar til engasjement og vekst i bedrifter fordi det handler om at de ansatte skal kunne godta og engasjere seg i omstillingsprosesser. Gode kommunikasjonsevner fra ledelsen ned i organisasjonen vil gi store skadevirkninger dersom dette ikke tas høyst alvorlig. Kommunikasjons- og endringsledere er i en unik posisjon siden de kan ha, eller i hvert fall bør ha, en fullstendig oversikt over organisasjonen. Da menes oversikt over de forskjellige interne interessegruppene, og de viktige sakene som påvirker eller kan påvirke organisasjonens interesser. Dette også for at man ønsker minst mulig endringsmotstand fra de berørte partene i prosessen.

Faktum er at kommunikasjonsprotokoller, ansatte, kapasitet og mange andre kommunikasjonsfaktorer kan variere fra privat sektor versus offentlig sektor. Det er interessant i den grad fremgangsmåten og gjennomføringen er forskjellig i privat sektor



kontra offentlig sektor. Kommunikasjonsledelse handler om at man må ha solid forståelse og kunnskap om den “verden” de opererer i og være en solid bidragsyter i prosessen til omstilling og tilpasning. Endringsledelse er den operasjonelle delen i en prosess, som omhandler hvordan man går frem for at den skal bli vellykket! Gjennom en casestudie ønsker vi å få innsikt i forskjellen på kommunikasjons- og endringsledelse i privat sektor kontra offentlig sektor.

### **1.1 Formål og problemstilling**

For at dagens bedrifter skal henge med i den digitale hverdagen må bedrifter gå til innkjøp av digitale hjelpemidler. utfordringene er å få de ansatte til å benytte seg av dem. Dette er like aktuelt i offentlig sektor som i privat sektor. Målet vårt er å finne ut hvilken betydning kommunikasjon har i en endringsprosess. På bakgrunn av dette er problemstillingen som følger:

*Endringsledelse: Hvilken betydning har kommunikasjon for en vellykket gjennomføring av en digital transformasjon i privat og offentlig sektor?*

For å kunne svare på problemstillingen, har vi valgt disse forskningsspørsmålene:

1. Hvordan var/er kvaliteten på kommunikasjonsprosessen?
2. I hvilken grad følte deltagere (ledere/ansatte) at de var med i utformingen og gjennomføringen av endringsprosessen?
3. Hvordan ble endringsprosessen mottatt?

### **1.2 Oppgavens oppbygning**

I innledningen begrunnes valg av tema og problemstilling. I kapittel to redegjøres det for relevante teorier. I kapittel tre beskrives metodevalg og forskningsdesign, samt gjennomføringen av datainnsamling. I kapittel fire presenteres empirien og ved hver avslutning av hovedspørsmålene oppsummeres de viktigste hovedfunnene. I kapittel fem drøftes empirien sett opp mot eksisterende teori. Vi avslutter oppgaven med kapittel 6 som inneholder konklusjon, begrensninger og videre forskning.

## **2.0 Litteratur**

I dette kapitlet presenteres teori som omhandler endringsledelse, kommunikasjon, internkommunikasjon, organisasjonskultur og motstand mot endring.

### **2.1 Digital transformasjon**

Selve begrepet digital transformasjon (DT) er et forholdsvis nytt begrep. Det finnes flere definisjoner for digitalisering og digital transformasjon.

Globalt er det stor støtte for Capgemini Consulting (2011) definisjon: “Digital Transformation (DT) – er bruk av teknologi for å radikalt forbedre ytelsen eller rekkevidden til bedrifter”. I Norge referer vi til Moderniseringsdepartementets (2014) definisjon: “Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor” (Moderniseringsdepartementet, 2014). Lucas et al., (2013) definerer DT “som en fundamental endring av tradisjonelle måter å utføre arbeid ved å redefinere muligheter, prosesser og relasjoner.” Dette skjer ved at arbeidsmetoder effektiviseres ved at arbeidsmetodikken flyter lettere, og kommunikasjon med omverdenen blir enklere og krever mindre innsats. En fordel og samtidig en ulempe blir at behovet for arbeidstakere i bedrifter og organisasjoner går ned, som igjen medfører lavere drifts- og lønnskostnader. Dette skjer ved at arbeidsprosesser samkjøres og i større grad forenkles og sparer tid. Denne definisjonen støttes av vitenskapsmiljøet som karakteriserer DT som endring i teknologi som påvirker menneskers og bedrifters arbeidsprosesser (Piccinini et al., 2015). Det gjør også Fitzgerald et al., (2013), som understreker at digital teknologi legger til rette for betydelige fordeler for bedrifter.

Utviklingen i IKT-feltet (datavitenskap, maskinlære og kunstig intelligens) muliggjør robotisering av enkelte oppgaver som i dag utføres av mennesker. Robotic Process Automation (RPA) er en samlebetegnelse som omfavner verktøy som opererer over brukergrensesnitt på andre datasystemer på den samme måten som et menneske ville ha gjort (Van der Aalst et al., 2018). Målet med RPA er å redusere byrden av repetitive, enkle oppgaver på personalet (Aguirre & Rodriguez, 2017). Dette er verdifullt for effektivisering i organisasjonen, men kan også skape uro og bekymringer.

DT påvirker bedrifter og organisasjoner på mange måter. Det endrer karakteristikken på fremstillingen av varer og tjenester, prosesser tilknyttet fremstillingen samt interaksjon med markedet og ikke minst økonomien (Zysman, 2006).

### **2.1.1 Digital transformasjon i offentlig sektor**

Statlig og kommunal sektor har laget en digitaliseringsstrategi for perioden 2019 til 2025. Den har som mål at brukeren skal oppleve en digital offentlig sektor. Tanken er at det skal gi en enklere hverdag for frivillig sektor, næringsliv og innbyggerne gjennom bedre tjenester. Denne digitaliseringen skal bidra til økt verdiskapning for næringslivet. Planen innbefatter også at den digitale kompetansen må heves. Ledere og arbeidstakere har generelt for lite kunnskap om hvordan teknologien kan utnyttes bedre (regjeringen, 2021).

### **2.1.2 Digital transformasjon i små og mellomstore bedrifter**

Digitale verktøy gir mange fordeler for små og mellomstore bedrifter (Herved definert som SMB). Det kan hjelpe SMB'er til å innlemmes inn i globale markeder gjennom kostnadsreduksjoner knyttet til bla. transport, noe som betyr at omfanget av handelstjenester øker. Til tross for fordelene og mulighetene digital teknologi bringer, henger SMB'er etter i forhold til større bedrifter med å ta dette i bruk. Da Covid-19 slo inn for fullt med nedstengninger og sosial distansering, krevde dette en nytenking innenfor teknologi. Undersøkelser viser at 70% av alle SMB'er har intensivert bruken av teknologi på grunn av Covid-19. 75% av undersøkte firmaer i England har gått over til fjernarbeid (OECD, 2019).

## **2.2 Endringsledelse**

Endring er en naturlig dynamisk prosess hvor formålet er at ting skal bli bedre.

Organisasjoner og bedrifter krever derfor endringsledelse for å kunne håndtere prosessen.

Dette er en strukturert metode som skal ta en nåværende tilstand til en fremtidig ønsket tilstand.

### **2.2.1 Hva er endring.**

For å håndtere en endring, må man evaluere, planlegge og iverksette taktiske og strategiske endringer (Paton & McCalman, 2008). Når en endring utføres, kan man skille mellom to typer endring, radikal- og inkrementell endring. Førstnevnte er når en organisasjon bytter ut

personale, ved å gå inn i nye markeder, eller ved å skifte type struktur. Sistnevnte er når man bygger på det man allerede har, og forbedrer og raffinerer dette stegvis. Hvis man skal definere endring, kan man si at endring har funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg ny teknologi, nye forventninger og krav, kan ikke forvente å leve særlig lenge. Det er mange uttrykk som blir brukt rundt organisasjonsendring og ledelse, slik som “change or disappear”, “innovate or perish” eller “change or die” (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Alle disse uttrykkene antyder at endring er nødvendig for å overleve.

### ***2.2.2 Endringsmodeller***

Organisasjonsutvikling omfatter metoder for planlagt endring som legger vekt på demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeidere i endringsprosesser. Strategier for endring kan spores tilbake til 1930-tallet, da det vokste fram et ønske om å utvikle mer humane og demokratiske organisasjoner. Dette medførte at man forsøkte å finne alternativer til den tradisjonelle ovenfra-og-ned-styringen av endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når endringsstrategier skal gjennomføres, er kommunikasjon avgjørende for å forankre strategiske valg blant de ansatte i organisasjonen. Kommunikasjon er også avgjørende for å lykkes i å sette planer ut i livet og realisere organisasjonsmessige mål. Det er viktig at lederen klarer å kommunisere det budskapet man ønsker å formidle (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Når bedrifter skal utføre endringer er det ofte at det benyttes hjelpeverktøy som kan gjøre endringsprosessen enklere. Det er mange endringsmodeller som er utviklet opp igjennom tiden. I denne oppgaven er det tenkt å benytte to modeller, Kotters (1996) åttestegsmodell og trestegsmodellen til Lewin (1947).

Kurt Lewin	John Kotter
<i>Unfreeze</i>	1. Establish a Sense of Urgency 2. Create the Guiding Coalition 3. Develop a Vision and Strategy 4. Communicate the Change Vision
<i>Change</i>	5. Empower Broad-Based Action 6. Generate Short Term Wins 7. Consolidate Gains & Make More Change
<i>Refreeze</i>	8. Anchor New Approaches in the Culture

Figur 1: Lewen og Kotters modeller, kilde: <https://www.google.no/search?q=kurt+lewin+og+kotter>

### 2.2.3 Kotters åtte steg.

Kotters (1996) åtte steg er en av de mest brukte og anerkjente modellene for endringsledelse. Prosessen legger vekt på en toppledet modell for endring (Pollack & Pollack, 2014). Modellen er intuitiv og relativt lett å akseptere siden den er basert på Kotters virkelige erfaringer og er godt presentert med eksempler (Appelbaum, 2012). De fire første stegene i Kotters (1996) åtte omhandler kommunikasjon, og dette er sentrale steg for denne oppgaven. I motsetning til de andre modellene, er denne av nyere tid. Kotter (1996) mener at ledere som har suksess ved endringer av bedrifter gjør åtte ting rett, og de bør gjøres i riktig rekkefølge. Disse er opplistet her:

1. Etablere en følelse av hastverk/krise.

For å lykkes med steg 1 må man undersøke markedet man opererer i for mulige kriser og uutnyttede muligheter. Overbevis minst 75% av lederne om at dagens situasjon er "farligere" enn det ukjente. En Fallgrube er om man undervurderer ansattes villighet til å gå ut av komfortsonen.

2. Etablere et endringsteam.

For å lykkes med steg 2 må man etablere et endringsteam/en endringsagent med felles engasjement og nok myndighet og drivkraft til å lede endringen. Teamet må oppmuntres til å jobbe som et team utenfor de normale hierarkiene. En fallgruve er om teamet ikke har nok erfaring med toppledelse.

3. Lage en visjon.

For å lykkes med steg 3 må man lage en visjon for å lede endringsarbeidet samt utvikle en strategi for å realisere denne visjonen. En fallgruve er om man presenterer en visjon som er for vag til å kommuniseres på fem minutter.

4. Kommunisere visjonen.

For å lykkes med steg 4 må man bruke alle mulige plattformer for å kommunisere den nye visjonen og strategien. En fallgruve er om man underkommuniserer visjonen.

5. Gi endringsteam/ansatte den rette makt slik at de kan handle i tråd med visjonen.

For å lykkes med steg 5 må man fjerne eller endre systemer som undergraver visjonen. Det bør også oppmuntres til risikotaking og utradisjonelle ideer og handlinger. En fallgruve er om man ikke klarer å endre eller fjerne mektige individer som motsetter seg endringen.

6. Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater.

For å lykkes med steg 6 må man synliggjøre små og store gode ytelsesforbedringer. Å anerkjenne og belønne ansatte som bidrar til disse forbedringene er viktig. En fallgruve er om man ikke oppnår suksess tidlig nok.

7. Ikke ta seieren på forskudd, men sette søkelys på det som gjenstår.

For å lykkes med steg 7 må man ansette, promotere og utvikle de ansatte slik at endringen kan gjennomføres, og gi nytt liv til endringsprosessen med nye prosjekter og endringsagenter. En fallgruve er om man erklærer seier for tidlig.

8. Forankre endringen i organisasjonskulturen.

For å lykkes med steg 8 må man ha lederutvikling og etterfølge planer som samsvarer med den nye endringen, og artikulere sammenhenger mellom nye atferder og bedriftens suksesser.

Etter hver seier analyseres hva som gikk riktig, og hva som måtte forbedres (Hole, 2021).

#### **2.2.4 Kurt Lewin's endringsmodell**

Kurt Lewin (1947) utviklet Trestegsmodellen som består av “Unfreeze, Change og Refreeze”. Den gir en oversikt over hvordan en endringsprosess skjer i en organisasjon.

**Steg 1** kalles Unfreezing. Målet under opptiningsfasen er å skape en bevissthet om “status quo”. Aksept, hindring eller annen gammel atferd, tenkemåte eller prosesser som må vurderes på nytt for å kunne endres.

**Steg 2** kalles Changing. Nå som de ansatte er “tint” kan de begynne å bevege seg i rett retning. Dette er et endringstrinn som også kan tolkes som “overgang” eller “flytting”. Det er i dette trinnet at de ansatte kan slite med den nye virkeligheten. Det er en tid preget av usikkerhet og frykt, noe som gjør det til det vanskeligste steget å “overvinne”. Jo mer de ansatte er forberedt, desto lettere å lykkes. Av denne grunn er riktig kommunikasjon viktig for å nå best mulig fram til de ansatte.

**Steg 3** kalles Refreezing. Dette steget er frysing. Hensikten med dette steget er å forsterke, stabilisere og stivne den nye tilstanden etter endringen. Dette trinnet er viktig for at ansatte ikke skal gå tilbake til den gamle måten å arbeide på.

#### **2.2.5 Motstand mot endring**

I alle bedrifter vil det være endringer, både små og store. En av de mest forvirrende og motstridende av problemene som bedriftsledere møter er ansattes motstand mot endring (Lawrens, 1969).

Måten man kommuniserer på er alfa omega for å lykkes. Det er viktig at kommunikasjonen er konkret og ikke virker svevende. Det er viktig fordi endringer skaper ubehag, som kan føre til motstand og en tankegang blant ansatte om at dette ikke omhandler dem. Det er i menneskets natur å søke behag, trygghet og forutsigbarhet. Mennesker er gode på å spare på energi og har en god evne til å gå på autopilot (Cleve-Stiansen, 2020). Selv om endringer skaper bekymringer blant ansatte, kan det gi muligheter for vekst og utvikling. Noen vil si at endring vil være både en mulig trussel og en mulighet (Kongsvik & Amundsen, 2016). Motstand mot endring kan være bra for organisasjonen fordi det kan hende at endringsprosessen ikke er godt nok gjennomtenkt. Det kan også vise seg at motstand kan gi retning for hvordan endringsagenter bør tilpasse strategien for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I følge

Maslow (1943), er trygghet og vekst det grunnleggende behovet. Det kan være forskjellig hva individer vektlegger. Noen søker trygghet, og da er det viktig med en stabil arbeidsplass. Er man ute etter vekstbehov, velger man gjerne yrker med muligheter for læring og personlig utvikling. Denne modellen kan knyttes til opplevelser og reaksjoner på organisasjonsendringer. For individer hvor trygghet er viktigst, kan man se på endringer som negativt og de vil da oftest være motstander mot endring. Motstandere av endring kan også oppstå hos individer som har opplevd forventningsbrudd, altså et brudd på en psykologisk kontrakt (Kongsvik & Amundsen, 2016). Oreg et al., (2018) tar for seg passiv motstand som kan komme frem, men ikke direkte.

### **2.2.6 Involvering**

Ifølge Hole (2021) er involvering av medarbeidere meget viktig for en vellykket endringsprosess og manglende involvering er *“en av de største bidragsyterne for at endringer mislykkes”*. Budskapet om endringen bør tilpasses til ansattes behov for å skape eierskapsfølelse blant dem *“Det er viktig å kartlegge de ansattes behov slik at man kan tilpasse budskapet, og sikre aksept og oppfølging av ulike ansattgrupper. Det handler om å skape eierskap til endringen som må til for å kunne sikre suksess for gjennomføringen. En tidlig involvering av de ansatte kan direkte styrke drivkreftene for at endringen kan bli en suksess”*.

Bayraktar et al., (2017) belyser at involvering av medarbeidere i organisatoriske beslutninger i forbindelse med en endringsprosess, bidrar til positive holdninger, øker tilfredsheten og den indre motivasjonen hos den enkelte ansatte *“Høy grad av involvering i å definere alternativer, planprosesser, og tolkning av resultater fremmer høy grad av arbeidsglede. Ansatte som har innflytelse i organisatoriske beslutninger om jobb eller arbeidsliv, rapporterer veldig fornøyd”*. Neubert og Cady (2009) belyser viktigheten av at engasjement rundt prosessen skaper grunnlag for tilegning hos de ansatte.

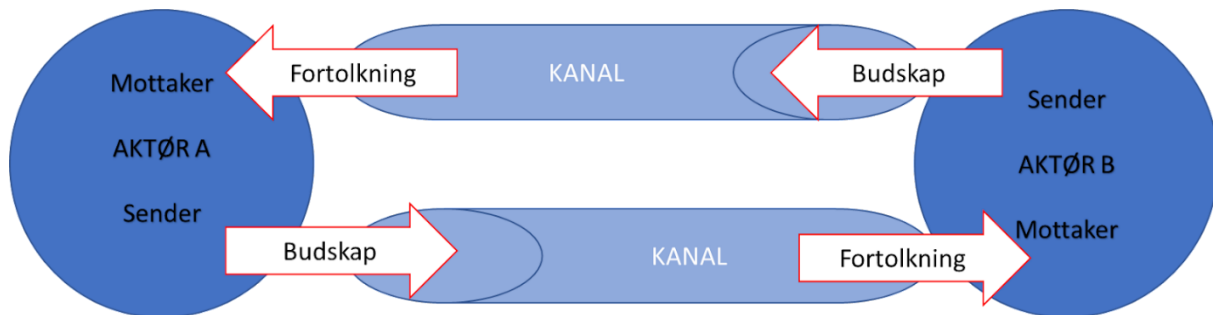
### **2.3 Kommunikasjon**

*“Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske “communicare” og betyr å meddele, melde, gjøre felles, stå i forbindelse med eller underrette om.”* (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

En enkel definisjon av kommunikasjon kan beskrives av Garrison og Bly (1997) hvor det handler om overførsel av informasjon, fra en sender til en mottaker. Avsender “koder”



beskjeden, sender den og mottaker mottar og dekodeer beskjeden. Så vil mottakeren sende tilbake til avsender at beskjeden er mottatt og dekodet (Figur 2).



Figur 2: Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver kommunikasjonsprosessen som en modell med to aktører, sender (den som gir informasjon) og mottaker (den som mottar informasjon som formidles). Til enhver tid fungerer aktørene i rollen som sender og mottaker. Gjennom dialogen, en toveis prosess mellom aktørene, dannes en oppfatning om at budskapet er levert og forstått av mottakeren. I tillegg til muntlig og “ansikt til ansikt” kommunikasjonskanal, kan kommunikasjonskanaler økes med utvikling av IKT. IKT muliggjør bedre og raskere kommunikasjonsmuligheter ved bruk av blant annet internett, datamaskiner, smarttelefoner og sosiale medier etc. Det fremtidige kompetansebehovet handler helt og holdent om å ha kunnskap om hvordan mulighetene som ligger i teknologien kan utnyttes i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 2.3.1 Hva er kommunikasjon

“Kommunikasjon er en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale- og ikke verbale kanaler mellom to eller flere aktører” (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kommunikasjon har en strategisk verdi som organisasjonens ledelse bevisst må jobbe med for å innkassere gevinsten. Kommunikasjon må være en vesentlig del av ledelsesfilosofien. “Kommunikasjon er altså målrettet basert på kunnskap og et resultat av veloverveide, bevisste beslutninger” (Erlie, 2019).

Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver kommunikasjonskritiske funksjoner for en organisasjon:

1. Informasjonsformidler
2. Grunnlag for planlegging
3. Formulering av mål
4. Strategiutvikling

5. Styring og koordinering av atferd
6. Relasjonsbyggende
7. Kulturutviklende
8. Sammenkoblingsfunksjon
9. Etablere kontakt med omgivelsene

### **2.3.2 Kommunikasjonsprosessen**

Digital transformasjon kan anses som, og ofte håndteres som et prosjekt. I dette avsnittet beskriver vi hvordan kommunikasjonsprosessen bør håndteres sett fra prosjektledelsen sitt ståsted.

Kommunikasjonsprosessen beskrives i 3 deler: Planlegging av kommunikasjonsledelse, administrering av kommunikasjon og overvåking av kommunikasjon (Project Management Institute, 2017).

Formålet med kommunikasjonsprosessen er å etablere en effektiv infrastruktur for kommunikasjon med interessenter. Infrastrukturen for kommunikasjon består av flere plattformer og medier som brukes i gitte kontekster og mottakere av informasjonen. Kommunikasjonslederen skal tilstrebe en god dialog og kommunikasjon gjennom alle faser av en endringsprosess. Tilstrekkelig og *“tydelig kommunikasjon om formål, endringsprosessen i form av plan, delmål, aktører, progresjon samt oppgave og ansvarsfordeling er vesentlige elementer. Kommunikasjon og dialog vil, når denne er av god kvalitet, skape forståelse, engasjement, læring og derigjennom styrke muligheten for en vellykket endring”* (Erichsen et al., 2015).

Kommunikasjon kan påvirke interessentenes atferd positivt og negativt. På den positive siden av denne prosessen kan vi se muligheter for læring og nyskaping, noe som bidrar til mulig gjøring av at endringsprosessen når sine mål. Kommunikasjonsledelse forutsetter etablering av en infrastruktur som tilrettelegger for effektiv kommunikasjon med endringsprosessens interessenter. Interessentanalysen er det steget der kommunikasjonsledelsen analyserer interessenter som er påvirket av endringsprosessen, og starter arbeidet med planleggingen av fremgangsmåten. Interessentanalysen kan ses på som *“etterretningsvirksomhet”*, der data samles inn og interessenter er informert og bearbeides angående fremgangen i prosessen. Kommunikasjonsledelsesmålet er å påvirke interessentens handlingsvalg i en retning som er koherent med prosessens mål (Project Management Institute, 2017).

Det første steget i prosessen er å planlegge kommunikasjonsledelsen (Figur 3).

Kommunikasjonsplanlegging er prosessen hvor lederen analyserer informasjonsbehovet til interessentene i relasjon til endringsprosessens mål, og deretter velger tilpasset metode til kommunikasjonsledelse. Flere komponenter påvirker planleggingsarbeid, som mandatet, kravspesifikasjoner, selve gjennomføringsplanen og viktigst av alle: Håndteringen av interessenter og styring av tilgjengelig resurser mht. levering av tilstrekkelig og riktig informasjon og reell involvering i prosessen (Project Management Institute, 2017).



Figur 3: Planlegging av kommunikasjonsledelse (Project Management Institute, 2017)

Det andre steget i prosessen er å administrere kommunikasjonsflyt gjennom endringsprosessen ved å utøve stegene som er definert i kommunikasjonsplanen. All relevant informasjon samles og bearbeides av ledelsen. Tilstrekkelig og riktig informasjon kommuniseres videre til prosessens interessenter og til slutt oppbevares for revisjon og/eller evaluering. Det er viktig å notere seg at ofte er det nødvendig med justering av kommunikasjonsplanen pga. faktorer som ikke var kjent under utarbeiding av kommunikasjonsplanen (Project Management Institute, 2017).

Det tredje steget er overvåking av situasjonen i endringsprosessen for informasjons- og/eller kommunikasjonsbehov. Denne delen handler om å overvåke kommunikasjonsprosessen hvor ledere sikrer at informasjonen flyter i endringsprosessen på en best mulig måte og tilfredsstillende forventningene hos interessentene. Korreksjoner og eventuelle endringer av kommunikasjonsplanen kan komme som resultat av dette steget (Project Management Institute, 2017).

### **2.3.3 Motivasjon gjennom kommunikasjon**

Motivasjon deles inn i to grupperinger: Ytre- og indre motivasjon

(Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det som skiller ytre og indre motivasjon er at ytre motivasjon dreier seg om en belønning som kommer i form av en fysisk belønning, som for eksempel høyere lønn, bonus eller andre materielle goder.

Indre motivasjon har sin energi i selve arbeidsutførelsen. Grunnlaget har sin forankring i behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Klar og tydelig kommunikasjon er helt nødvendig for at ansatte skal forstå hva du ønsker å oppnå. Samtidig er det veldig viktig at lederen kommuniserer på en måte som medfører at ansatte lykkes. En leder skal kjenne sine ansatte.

Motivasjon og kommunikasjon står sentralt i endringsprosesser og mangel på dette vil negativt påvirke implementeringen av en endring. Ved feilslått endring viser man til elementer som dårlig formidlingsevne, manglende insentivsystemer og manglende motivasjon. Styrkene og svakhetene vil igjen avgjøre om de kommer i posisjon til å lykkes eller ei (Gilley et al., 2009).

Effektiv kommunikasjon styrker relasjonene mellom medarbeidere på tvers av avdelinger og bedrifter for å sikre at alle føler at de jobber mot samme mål.

Rajhans (2009) sier at god kommunikasjon på arbeidsplassen kan gi varig motivasjon hos de ansatte dersom de føler at ledelsen tar dette på alvor. Dette vil igjen kunne gi økt engasjement via eierskapsfølelse og tillit til bedriften i helhet, som igjen hindrer høy turnover. Høy turnover vil gi motsatt av ønsket effekt i en endringsprosess, på grunn av tapt verdifull kompetanse, i tillegg til at det å få tak i nye ansatte tar tid. Å få ansatte selvstendige tar ofte tid som igjen medfører høye kostnader.

Voksne er på sett og vis “barn som har vokst opp” og har behov for at noen lytter til dem.

Altså endringsprosesser bør det altså gis rom for meningsutveksling, altså

toveiskommunikasjon. Det er her “teorien om toveiskommunikasjon” kommer inn.

Den går ut på at både sender og mottaker har diskusjoner og at det gis rom for at de involverte kan komme med meninger på hvordan de ser for seg en løsning. Samtidig handler teorien om hvordan informasjonen skal komme ut i organisasjonen (Russ, 2008).

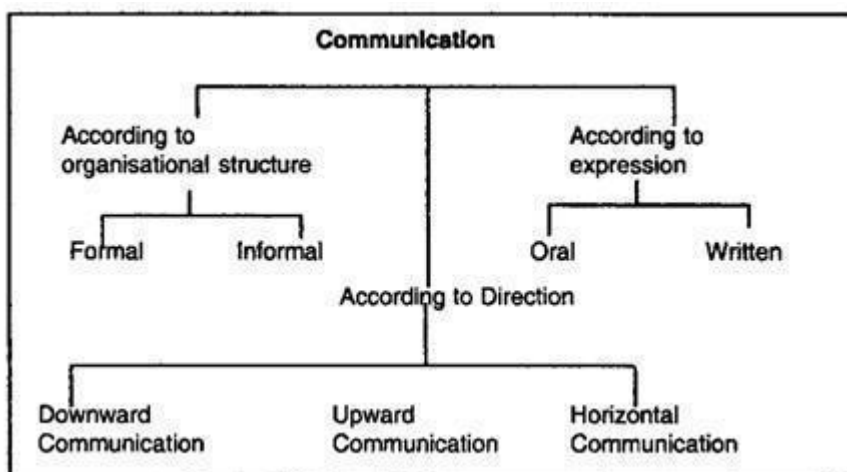
#### **2.3.4 Internkommunikasjon**

Det finnes flere ulike kommunikasjonsmåter innenfor en organisasjon. Enhver handling som foretas har en eller annen form for kommunikasjon forbundet til den. Dette understøttes av McKenna (2006) som sier at kommunikasjon er selve hovedpulsåren i bedrifter og organisasjoner. Eksempler på dette er dialog mellom kolleger, møter eller annen form for rapportering som enten finner sted verbalt eller ikke-verbalt (f.eks. på digitale plattformer).

Jacobsen og Thorsvik (2016) omtaler kommunikasjon som en prosess der idemyldring, ansattes følelser og holdninger i stor grad kommer frem. Bedrifter og organisasjoner har i stor grad egne foretrukne måter å kommunisere på basert på egen kultur eller tradisjon. Gilley og Gilley (2009) poengterer at ved å ignorere viktigheten av disse prosessene, vil det til syvende og sist gå utover moral og motivasjon. Dette fordi det kan gå på bekostning av ansattes eierskaps- og tilhørighetsfølelse.

Organisasjoners vellykkethet avhenger også av kvaliteten på kommunikasjonen internt i bedriften i tillegg til utenfor (eksternkommunikasjon). Dersom dette er i fokus vil dette styrke det organisatoriske-, ledelses- og beslutningsnivået som igjen øker tilfredsheten blant de ansatte (ACAS, 2005).

Goldhabers (1990) Figur 4 viser at aktuelle typer kommunikasjon er oppdelt etter organisasjonens oppbygging og strukturer (Formell og informativ kommunikasjon) basert på hvilken retning kommunikasjonen flyter.



Figur 4: Based on Goldhaber, G. M. (1990), 'Organizational Communication', Fifth edition, State University of New York at Buffalo, pp. 4-31

### 2.3.5 Intern kommunikasjon i endringsprosesser

Takten på endringer i næringslivet har hatt en betraktelig økning og i endringsprosesser er internkommunikasjon et veldig viktig verktøy. Dette er et verktøy som ledere må beherske. Grunnen til dette er at ledere i større grad, enn de vanligvis pleier, må se organisasjonen fra et annet perspektiv (Erlie, 2019). De må innta et såkalt "metaperspektiv" som betyr å se og analysere organisasjonen med et "blikk fra utsiden". Dette er veldig viktig fordi dette gir bedre oversikt i stedet for at alt blir følelsesstyrt. Dette kalles også å være "dissosiert".

Metakommunikasjon er altså “kommunikasjon om kommunikasjon” som er et verktøy for ledere (Bateson, 1951).

For at ledere skal holde seg oppdatert på den kontinuerlige endringstakten må ledere velge metaperspektiv, følge med på endringer i omgivelsene og styre den interne kommunikasjonen i ønsket retning (Erlie, 2019). Endringsprosesser som tar internkommunikasjon på alvor skaper en tilhørighetsfølelse, motivasjon, kunnskap og mål for arbeidet.

Usikkerhet er noe som tærer på de ansatte dersom de ikke får vite hva som skal skje og det belyser viktigheten av internkommunikasjonens rolle. Erlie (2019) har satt opp følgende liste på hva effektiv internkommunikasjon kan bidra til:

- Styrker organisasjonens måloppnåelse
- Øke økonomisk lønnsomhet
- Øke produktiviteten
- Øke effektiviteten
- Oppnå bedre nytte av omstillingsprosesser
- Unngår dobbeltarbeid
- Forebygger konflikter
- Motvirker misnøye
- Oppnå bedre flyt i beslutningsprosessene
- Oppnå bedre service
- Oppnå bedre ekstern informasjon
- Oppnå bedre renommé og omdømme
- Redusere kostnader forbundet med feil, ulykker, problemer og streiker
- Oppnå økt sikkerhet
- Oppnå økt motivasjon
- Oppleve større engasjement og kreativitet hos medarbeiderne
- Oppnå økte muligheter for faglig utvikling.
- Redusere sykefraværet.

Kaufmann og Kaufmann (2003) sier at “kommunikasjonen er helt nødvendig for å redusere usikkerhet”. I en produksjonsrettet bedrift for eksempel, vil dette dreie seg om:

*Produksjon/Fabrikasjon:* Hva skal produseres og leveres av varer og tjenester, hva er fremgangsmåten i produksjonen og hvordan den organiseres og hvem skal det rapporteres til.

*Innovasjon:* Kommunikasjon i forhold til ideer, utvikling og iverksettelse av disse. Er det rom for innspill fra medarbeidere eller er det ledelsen som ene og alene styrer innovasjonsprosessen

*Service og vedlikehold:* Er kommunikasjonen tilstrekkelig for å skape stabile forhold for de menneskelige faktorene som trivsel, motivasjon og andre forhold som kan påvirke stabilitet (Erlie, 2019).

## 2.4 Organisasjonskultur

Først og fremst, hva er organisasjonskultur?

Visse ting må rett og slett observeres for å forstå. Atferd, kartlegging av organisasjonens kompetanse (evner, ferdigheter, kunnskap og erfaringer) står sentralt når man ønsker å forstå dette (Erlie, 2019).

Bang (2015) definerer organisasjonskultur som *“sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”*

BEDRIFTSKULTUR, NIVÅER	ANALYSEREDSKAP
HVEM (Identitet, Sjel)	Analysere
HVORFOR (Tro, verdier, uttalte, u-uttalte)	Spørre
HVORDAN (Kompetanse, evne, kunnskap)	Spørre
HVA (Atferd, slik gjør vi det hos oss)	Observere og lytte
HVOR (Synlige kulturuttrykk i fysiske miljø)	Observere

Figur 5: Bedriftskultur nivåer. (Erlie, 2019)

Fivesdal et al., (2004) sier at *“organisasjonskulturen blir utviklet i et komplisert samspill mellom interne og eksterne faktorer som påvirker hverandre gjensidig: Omgivelsene, organisasjonstypen, organisasjonens egenart og medarbeiderens egenart”*. Dette omtales også av Jacobsen og Thorsvik (2016) som definerer organisasjonskultur som *“som et felles*

*mønster av holdninger og meninger som danner et felles handlingsmønster*". Organisasjonens kultur kan derfor ha sterk effekt på medlemmene, fordi dette styrker følelsen av tilhørighet og fellesskap, som er de grunnleggende behovene for organisasjonens ansatte.

Organisasjonskulturen kan også være avgjørende i endringsprosesser fordi det er en forankring av trygghet i mange tilfeller, som skaper ro og forståelse. Ved mangel på dette kan dette skape intern uro og medføre turnover av de menneskelige ressursene som igjen kan gi en feilslått endrings- og prosessstrategi (Jacobsen & Thorsvik, 2016)

Schein (2010) sier at "Kultur hjelper organisasjoner til å løse interne integreringsproblemer". Det fungerer som limet som holder organisasjonen sammen så internkommunikasjonen er viktig for organisasjonskulturen for å utvikle organisasjon og de ansattes identitet.

Schein (1994) definerer også "*organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Det som har fungert såpass tilstrekkelig at det blir betraktet som sant, og læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene*". Samtidig bør det være takhøyde for at det eksisterer forskjeller i individenes normer og verdier. Neubert og Cady (2009) poengterer at engasjement også skal til for at de ansatte skal ta til seg endringer.

Kultur/organisasjonsstruktur kan defineres som mennesker, eller grupper av mennesker som skal samhandle. Individene vil ta med seg sine personlige normer og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Oppstandelsen av organisasjonskultur kommer noe tid etter oppstandelsen av organisasjonen. Gruppen vil over tid tilegne seg felles normer, verdier og grunnleggende antagelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019) og Schein (1994).



Figur 6: de 3 nivåer i organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2019) og Schein (1994)

Kulturen oppstår ved at en gruppe mennesker lærer av opplevd suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Historien bak etablert praksis kan i noen tilfeller glemmes, men allikevel vil kulturen



vedvare selv om konteksten (omgivelsene) er endret, dette kan medfølge i ytterste konsekvensen til en felle i ønske om suksess.

### ***2.5 Oppsummering av teori***

Både i privat og offentlig sektor er behovet for digital transformasjon stor. Prosessene for utforming og gjennomføring av DT med fokus på kommunikasjon er temaet i teoriene. Ledere og endringsagenter av digitale transformasjonsprosesser trenger i tillegg til fagekspertise også “myke” verdier for å håndtere de mellommenneskelige forhold. Vi har valgt å fokusere på endringsstrategier fra Lewins endringsmodell og Kotters (1996) “åtte-steps modell” som en rød tråd gjennom oppgaven. Flere tilstøtende kommunikasjonsteorier er benyttet blant annet for å belyse toveis kommunikasjon og viktigheten at budskapet er mottatt og forstått i den andre enden. I enveis-informasjonskanaler som allmøter eller kringkasting, bør budskapet formidles i språk (“koder”) som er tilpasset målgruppen. Nyere forskning viser til at det er viktig med en god forankring og involvering av interessenter tidlig i prosessen for å unngå motstand. Kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan skal defineres ved oppstarten av prosessen og oppdateres underveis når omstendighetene endrer seg. Riktig informasjon må kommuniseres til interessentene i raffinert mengde og til riktig tid. Kommunikasjonsleder eller endringsagent må overvåke “pulsene” på organisasjonskulturen for å se etter eventuelle subkulturer som oppstår på grunn av endringen og agere umiddelbart med korreksjoner før dette kommer ut av kontroll.

### **3.0 Metode**

Vitenskap innen samfunnsforskning har som målsetning om å tegne et bilde av hvordan man antar at virkeligheten er satt sammen. For at man skal kunne dykke ned i materien på dette fagområdet må dette gjøres på en bestemt måte og helst bestemt rekkefølge.

Samfunnsvitenskapen ønsker som sagt å “tegne” et bilde gjennom innsamling av nødvendig data, analyse og tolkning av resultatet (Johannessen et al, 2020). Siden dette er en forskning som berører den samfunnsvitenskapelige metodikken ønsker vi å se på de involvertes oppfatning og om det finnes mønstre som kan bekrefte- eller avkrefte hypotesen.

I akademisk skriving kommer vi inn på blant annet Ontologi, som faller inn under den delen hvordan vi som individer i samfunnet ser på verden. Dette gir en mulighet for nærmere forskning. Aristoteles sa at *“formene av det vi kan sanse eksisterer som en del av tingene, det som ting er laget av og det som gjør at den er som den er”* (Fjelland, 1999). Dette påvirker til syvende og sist konklusjon og resultatet.

Vår forskning er basert på om det finnes en forskjell i utøvelse av kommunikasjonsstrategi i privat og offentlig sektor når det kommer til endringsprosesser. Altså om det føres en konkret strategi i en endringsprosess eller at veien blir til som man går. Det vil med andre ord si at det dykkes ned i opplevelsene til informantene via kvalitative dybdeintervjuer med casestudie som utgangspunkt.

Det er brukt artikler og litteratur som er aktuell for denne oppgaven. Litteraturen er valgt ut ifra faglig tilhørighet og artikler gjennom søk på den konkrete tematikken. Artikkene ble fremskaffet gjennom søk i journaler som Harvard business review, via universitetets bibliotek, Magma og andre kilder.

#### **3.1 Forskningsmetode**

Forskningen har fokus på abduksjon, også kjent som abduktiv tilnærming. Dette defineres som data til teori og motsatt. Abduksjon beskrives også som en “kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming” (Johannessen et al., 2020).

Ved en *induktiv* fremgangsmåte (Figur 8) jobber man fra empiri til teori og empirien skapes uten et teoretisk grunnlag, men kan komme til å oppstå fra en situasjon eller observasjon som vekker nysgjerrigheten til forskeren. Johannessen et al., (2020) beskriver empiri som *“et utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke synsing”*. Virkeligheten er omfattende og dynamisk. Data og empiri er derfor ikke selve virkeligheten siden den er

dynamisk. Det er rett og slett ikke mulig å få med seg alt. Johannessen et al., (2020) sier at “data er representasjoner som defineres som vellykkede”.

Vår studie benytter seg av en *deduktiv* tilnærming, da vi har studert eksisterende teorier om endringsprosesser og kommunikasjon for så å utarbeide en intervjuguide. Til slutt utførte medlemmene av gruppen gjennom datainnsamling, via semistrukturerte intervjuer (Johannessen et al, 2020) (Figur 7).

Teorien beveger seg så videre mot empiri (Tjora, 2017). Teorien har en iterativ vinkling mellom teorien til empirien.



Figur 7: En deduktiv tilnærming



Figur 8: En induktiv tilnærming

Vår studie startet med ideer som ble spisset mer og mer med basis i endringsledelse og prosesser hvor det endte opp med et tema som vekket størst nysgjerrighet. Siden forfatterne av denne oppgaven både tilhører privat og offentlig sektor, endte det opp med en sammenlikning av kommunikasjonsprosesser og endringsprosesser i privat sektor kontra offentlig sektor. Vi jobbet videre i samråd med veileder med fremgangsmåten for innhenting av artikler og teori for å ha best mulig forutsetninger for å løse problemstillingen. Når empirien var på plass, beveget vi oss tilbake til teorien som kunne bekrefte eller avkrefte funnene.

### 3.2 intervjuer

Før vi kunne avholde intervjuene måtte vi først og fremst opprette en intervjuguide for så å søke Norsk senter for forskningsdata om tillatelse til midlertidig lagring av data.

Forskningen vår har en kvalitativ tilnærming og det ble avholdt intervjuer i forskjellige bedrifter, både i privat og offentlig sektor i vår jakt etter relevant materiale til forskningen.

Valg av tilnærming var hovedsakelig forankret i læreboken til Johannessen et al., (2020) i tillegg til annen litteratur og artikler som berører dette fagområdet. Erfaringene til ledere og ansatte, deres opplevelse og meninger, er vesentlig i valget for innhenting av data til denne forskningen.

Kvalitativ metode gir bedre og dypere innsikt enn en kvantitativ tilnærming, fordi den får med seg følelser og erfaringer samtidig som kompetansen til informant og forsker legges til grunn. Tjora (2018) peker på at det gir dypere forståelse enn den som kommer frem i kvantitativ metode. Kvantitativ metode gir gitte svar som ikke gir dypere forståelse, men en mer generell holdning, Tjora (2018) beskriver kvalitativ metode som “*data i form av tekst fremfor tall*” og dette understøtter valget av metode i denne forskningen.

Intervjuenes informanter var både ansatte på lavere nivå i tillegg til ledere. Intervjuene var individuelle, noe som Dalen (2004) mener gir mer fylldighet og beskriver bedre fordi ved audiens av andre kan en begrense skildring av den faktiske opplevelsen i frykt for lekkasje av informasjon mot ledelsen som igjen kan medføre uheldige situasjoner og i verste fall represalier. Det er samtidig viktig at det tilrettelegges for at samtalen gir frihet til informanten (Berg, 2007).

Forskningens målsetning er at informantenes personlige oppfatning skal komme frem via semistrukturerte intervjuer for å kunne belyse om informantenes persepsjon er individuelle, eller om det er en felles oppfatning på tvers av organisasjonen.

Det semistrukturerte intervjuet kan også belyse ytterligere tematikk som forsker ikke har tenkt på i forkant, fordi informanten kan trekke frem momenter som forskerne ikke har tatt stilling til i forberedelse til intervjuene.

Intervjuer ble avholdt både digitalt og personlig, men det var knyttet utfordringer til opptak fordi prosessene i et av bedriftene var klassifisert som hemmelig og var gjort på oppdrag for instanser som krever sikkerhetsklarering. Dette kan ha gitt noe begrenset tilgang på data siden informantene kan ha holdt tilbake fordi det de ønsket og formidle ble filtrert.

Uansett ble intervjuguiden lagt til grunn, men den måtte i noen tilfeller tilpasses basert på bakgrunn til informanten.

### ***3.3 Gjennomføring av intervjuene***

I vår forskning er empirien lagt til grunn for den kvalitative forskningen av 4 organisasjoner, 2 private og 2 offentlige. Det ble gjort opptak via en “diktafon” -mobilapp som lagret data relatert til skjemaet på en sikker måte og i ettertid prosessert via Sonix som er et program som bruker kunstig intelligens for å “skrive” det som blir sagt. Dette programmet fungerte bra og hadde ca. 70% nøyaktighet og brukergrensesnittet var greit å jobbe med. Vi kunne dermed ikke stole helt på måten formuleringen ble gjort, så resterende 30% var egenarbeid for å renskrive teksten med riktig grammatikk og stavelse.

En av bedriftene jobbet tett opp til forsvarsindustrien, som blant annet som gjorde at de ikke tillot opptak av hverken lyd eller bilde, slik at det måtte transkriberes under intervjuet. Informantene hadde stor forståelse at dette la en ekstra byrde på selve intervjuet, så tok seg tid til å vente etter at de hadde avgitt sitt svar på spørsmålene.

Varigheten varierte fra 25 til 50 minutter for å avholde intervjuene, som man må forvente i et kvalitativt intervju.

Karakteristikken for den kvalitative forskningsmetoden ble som nevnt tidligere valgt, fordi den ser på andres meninger og opplevelse som er i fokus for innhenting av data. Kvalitativ metode gir grunnlag for høy grad av innsikt i motsetning til kvantitativ metode fordi den ikke tar hensyn til følelser, opplevelser eller kompetanse. Dette understøttes av Tjora (2018) som mener “at denne metoden legger vekt på forståelse i motsetning til forklaring som vektlegges i kvantitativ metode”.

Intervjuene ble gjennomført individuelt, slik som Dalen (2004) sier gir dypere innsikt i menneskers livssituasjon. Kvale og Brinkmann (2015) sier også at kunnskapen som innhentes, har store likheter med hverdagslig kommunikasjon, men samtidig ikke på samme nivå. Den enkleste forklaringen på dette er at den ene parten fører an intervjuet og har en satt agenda i større utstrekning enn en vanlig dialog mellom to individer som skjer litt etter hvor dialogen går. Det er derfor helt nødvendig at det åpnes for fri dialog. Samtidig må det nevnes at informanter, både leder og medarbeider, hadde fått spørsmålene på forhånd i tillegg til samtykkeerklæringen.

De individuelle persepsjonene og meningene kommer best frem via semistrukturerte intervjuer som ifølge Berg (2007) kan belyse ulike virkelighetsoppfatninger samtidig som det åpnes for tematikk som ikke er påtenkt, men kan være aktuelt å belyse i forskningen.

Informant skal ha mulighet til å uttrykke seg med mest mulig frihet, men fortsatt holde seg til temaet.

Intervjuene i denne forskningen ble avholdt digitalt i størst grad på grunn av geografisk distanse, samtidig som vi anså den digitale plattformen “Teams” som et fullgodt verktøy. Det ble samtidig gjort opptak i stort sett alle intervjuer for å gjøre transkriberingen i ettertid enklere.

Intervjuguiden var i to forskjellige versjoner, en for leder og en for ansatt. Madsbu og Pedersen (2011) peker på viktigheten av at forskerens spørsmål tilpasses mot bakgrunn og tema, til den man skal intervjuer. Gjennom noen av intervjuene ble det avdekket at denne vinklingen passet inn fordi det handlet om perspektiv fra leder og perspektiv fra medarbeider.

Spørsmålene var åpne og ga rom for refleksjon fra informantene. Det ble videre vurdert om svarene til leder og ansatt hadde likhetstrekk som igjen ville danne grunnlag for refleksjon at det fantes en “rød tråd”.

### ***3.4 Individuelle intervjuer***

Individuelle intervjuer, altså en-til-en, var den måten som ble valgt. Dette fordi gruppen gjorde en vurdering om at dette ville gi den beste forutsetningen for å kunne nå informantene i deres hektiske hverdag. Dette understøttes av Madsbu og Pedersen (2011) som også hevder at dette kan lettere tilpasses.

Samtidig gir individuelle intervjuer et bedre bilde av informantens personlige erfaring uten at vedkommende føler seg eksponert for fremtidige represalier fra overordnede ved utveksling av sin erfaring. Dette var også noe som gruppen informerte om på forhånd at vedkommende sin identitet ville kodes om i tillegg til hvilken bedrift det var snakk om. Dette understøttes av Lambert og Loiselle (2008) som beskriver individuelle intervjuer som beste måte å innhente personlige erfaringer og gi et mest mulig detaljert bilde.

I tillegg er tilrettelegging enklere i individuelle intervjuer fordi de tar hensyn til informantene og deres forutsetninger. Noen kan ha utfordringer med terminologien som brukes, altså ordforråd, samtidig som det kan komme frem informasjon som forsker ikke har tatt utgangspunkt i. Dette vil kunne tas hensyn til i denne intervjumetoden. Thomas (2017) understreker også dette med personlig tilpasning og spørsmål for dypere innsikt hos informantene under individuelle intervjuer.

En ulempe derimot med denne formen for intervjuer er at de låses mot en informant som ikke har mulighet til å støtte seg til andre om det er en felles oppfattelse og kan bidra til tvil. Dette understøttes av Fontana og Frey (2000) som mener at det er viktig at man skal kunne støtte seg på og rådføre seg med andre medarbeidere.

### **3.5 Forskningsdesign**

Samfunnsvitenskapelig metode har to hovedområder, den kvantitative som gjør beregninger basert på spørsmål som er representert via numeriske verdier som er målbare, og den kvalitative som gir utfyllende svar som til slutt skal resultere i en skriftlig analyse basert på svar beskrevet av informanten i tekst eller lyd.

Valget av metode er forankret i problemstillingen. Den kvalitative undersøkelsen er mer inngående og går dypere i materien enn den kvantitative. *“Hvilken betydning har kommunikasjon for en vellykket gjennomføring av en digital transformasjon i privat og offentlig sektor?”* krever en dypere forståelse av valgene ledelsen tar. Svakheter med den kvalitative metoden er at det er vanskeligere å generalisere fordi man må lete i teksten etter likheter samtidig som det er færre informanter enn ved kvantitative undersøkelser. Kvalitativt intervju er også mer tidkrevende fordi de tar lang tid. Informasjonen kan være kompleks og dermed vanskeligere å jobbe med (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Basert på innsamlingen av data har vi en teoretisk tilnærming mot casestudie som faktisk er teoretisk forankret. Johannessen et al., (2020) tar for seg to typer casestudie som er henvist til i Yins (2014) enkelt- og multi casestudier. En enkelt Case vil gjerne ha søkelys på en bedrift/organisasjon, mens en multicase-studie tar for seg flere bedrifter/organisasjoner, som appellerer med vår oppgave siden det her dreier seg om flere.

I vår forskning ser vi på endringer angående implementering av digitale verktøy i en organisasjon, også kjent som “Digital transformasjon”. Her har endringen enten skjedd eller er pågående.

Vår forskning har fokus på kommunikasjonsstrategier i privat og offentlig sektor. Vi ønsker derfor å ha fokus på dette og om de ansatte sitter igjen med den samme følelsen av resultatet som ledelsen, eller om persepsjonen av prosessen er annerledes. Særlig innenfor digital transformasjon, som er “hot” i tiden vi lever i nå, er det enda viktigere at man snakker

sammen i organisasjoner. Litt som i et orkester, alle må ha de samme “notene” for å spille i takt.

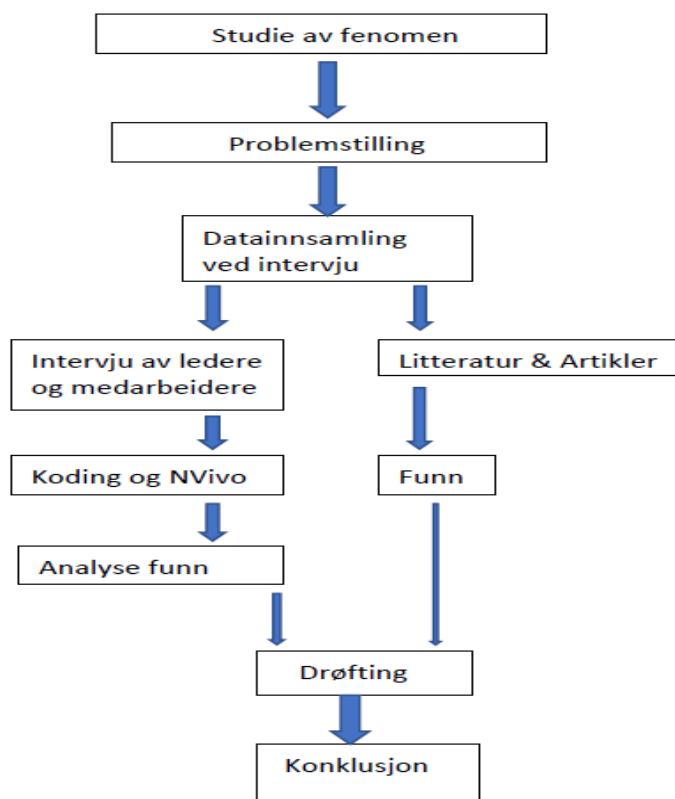
Innsamling og analyse av innhentet data til denne forskningen ga til slutt et bilde av kommunikasjonsstrategier i privat og offentlig sektor og hvordan dette ble gjennomført.

Forskningsdesignet vårt er et makroperspektiv på hvordan prosessen skal starte frem til slutten, som munner ut i en konklusjon på forskningen. Imellom start og slutt er det flere elementer som må på plass så derfor bør denne prosessen vektlegges nøye. Man må stille spørsmål som:

1. Hvordan gjennomfører vi forskningen?
2. Hva er de viktigste suksessfaktorene?
3. Hvordan fordeler vi bruken av modeller, metoder og teorier i de ulike fasene?
4. Hva slags konklusjoner vi kommer frem til basert på resultatene?

Hensikten med innsamlingen av data i denne forskningen er å gi grundigere forståelse om det faktisk foreligger en forskjell på kommunikasjonsstrategier. Geografien er også en ting det er verdt å nevne i denne sammenheng siden forskerne er lokalisert på tre geografiske områder, Sør-, Midt- og Nord Norge.





Figur 9: Forskningsdesign

### 3.6 Valg av informanter

Forskningens bedrifter/ organisasjoner var:

Bedrift A er en mellomstor bedrift i privat sektor innenfor bygg og anlegg. Det er en totalentreprenør med kjernevirksomhet innen større boligbygg og næringsbygg.

Bedrift B er en offentlig utdanningsinstitusjon med flere lokaliseringer spredd over et større geografisk område med behov for likt samhandlingsmøte ved endringsprosesser på grunn av felles arbeidsplattform.

Bedrift C er et offentlig styringsorgan for et fylke spredt på to lokasjoner og med behov for å digitalisere mange analoge prosesser over til digitale prosesser.

Bedrift D er en internasjonal bedrift som er en spydspiss innen innovasjon. Her drives det kontinuerlig utvikling av styresystemer så digital transformasjon står omtrent daglig på agendaen.

Det er viktig at informantene som utvelges til denne forskningen, har en eller annen form for tilknytning, eller blir berørt i sin hverdag av digitale transformasjonsprosesser. Kvalitative undersøkelser har som målsetning å komme tett innpå ansatte som er direkte eller indirekte berørt av endringsprosessen (Johannessen et al., 2020). Vi setter derfor følgende forutsetninger.

- Det må ha vært en digital transformasjons/ -endringsprosess i virksomheten
- Endringsprosessen må foregå eller ha foregått
- Det må foreligge en parameter som er målbart i form av prosess eller resultat.

Samtidig var det en utfordring i hvilket antall som skulle intervjues fordi det ikke er alle bedrifter som er villige til å avse ressurser for intervjuer og involvering. Tidsaspektet er også en avgjørende faktor siden forskerne i denne avhandlingen er i full jobb ved siden av så det er tatt utgangspunkt i representativt utvalg og det mener vi at vi har for å tegne et bilde statusen på dette området. Johannessen et al., (2020) peker på at man bør avholde nok intervjuer frem til man ikke ser noe poeng i å intervju flere, eller lettere sagt til det ikke er mer informasjon å hente ut. Vi har avholdt 8 intervjuer som har variert i tidsaspektet 0:25 til ca. 0:50 time og mener at det er kommet frem mye informasjon i dem.

Vi valgte ut på to kriterier av type ansatte, medarbeider og leder og to sektorer, privat og offentlig sektor.

Kode	Informant	Sektor	Bedrift	Stilling
APA	Ansatt	Privat	A	Prosjektleder
LPA	Leder	Privat	A	Arbeidsleder
AOB	Ansatt	Offentlig	B	Rådgiver
LOB	Leder	Offentlig	B	Direktor
AOC	Ansatt	Offentlig	C	Medarbeider
LOC	Leder	Offentlig	C	Seksjonsleder
APD	Ansatt	Privat	D	Konsulent
LPD	Leder	Privat	D	Avdelingsleder

Tabell 1: koding av informantene

Det eksisterer et ansettelsesforhold mellom forskerne og bedriftene i A og C, mens den ene er ekstern som ble kontaktet i starten som synes det virket interessant å bli med på.

### 3.7 Analyse av innsamlet data

Analyse av innsamlet data har som hensikt å strukturere informasjonen som kommer frem i intervjuene.

Ettersom vinklingen er mot kvalitativ metode vil dette si at man ønsker å dra ut fragmenter av intervjuene som kan fortelle oss via ordbruk, gestikulering og annen formidling av nødvendig informasjon. Summering av disse har en Hermeneutisk tilnærming som kaster lys over forklaringen av de sammensatte delene og hvordan de er koblet sammen (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Måten vi videre organiserte svarene, var via et Excel-ark der det ble sortert på informant, stilling, spørsmål og svar. På den måten var det lettere å sette svarene opp mot hverandre, for så å trekke ut empirien. Ved bruk av filter i kolonnene var dette en enkel og oversiktlig prosess som gjorde empirien enklere å formulere.

Analysen var en kontinuerlig prosess som foregikk fra start frem til det endelige resultatet kom frem. Prosessen startet ved intervjuene, fordi man danner seg et førsteinntrykk av hva informantene formidler. Så transkriberer man intervjuet, før man så trekker ut delene som blir selve essensen i det endelige resultatet. Resultatet kom frem etter at vi hadde systematisert dataene.

Systematiseringen skjedde via koding for at vi lettere skulle kunne finne fellestrekk som var til stor hjelp. Teksten deles opp i fragmenter som fikk kodeord som settes opp mot andre koder med tilsvarende verdi og dette danner grunnlag for å kunne trekke ut innhold for sammenligning og kategorisering. Kategorisering skjedde via åpen koding, som går ut på at man trekker ut data som har likhetstrekk for så å plassere de under samme gruppering. Grupperingen består i at visse persepsjoner og meninger for eksempel plasseres inn i en systemiserings matrise (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det var primært tematikken som tok for seg kommunikasjon og endringsprosesser som var av interesse, men hovedsakelig effekten av kommunikasjonen i endringsprosessen.

### **3.8 Etikk**

Denne forskningen medfører ansvar fra oss som forskere. I utarbeidelsen av intervjuguiden meldte vi prosjektet inn til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) i god tid før intervjuene startet. Prosjektet fikk referansenummer 283612.

Medlemmene i denne forskningen var samstemte i utførelsen av prosjektet og hvordan vi ønsket å gå frem og vi la stor vekt på å vektlegge personvernet jfr. personvernloven.

Vår forskning skulle ikke under noen omstendighet få konsekvenser for de som frivillig stilte som informanter. Dette er noe som understøttes av Jacobsen og Thorsvik (2016) som poengterer at forskningen kan få konsekvenser for de som deltar og i større sammenhenger kan dette påvirke samfunnet.

I den sammenheng ble det i forbindelse med intervjuet vedlagt et informasjonsskjema om anonymisering og at dersom de i ettertid ønsket å trekke seg fra forskningen, ville dette gjøres uten at informantene måtte redegjøre hvorfor. Samtidig forsikret forsker seg om at informant forstod disse retningslinjene før intervjuet ble igangsatt.

Presisering av trygghet opplevdes også som et aktuelt tema fordi om det under noen omstendighet følte utrygt ville mye verdifull data bli holdt tilbake. Noen informanter ønsket å avstå fra opptak og til tross for at dette påførte forsker merarbeid, ble dette akseptert.

### ***3.9 Kvalitetsvurdering av innsamlet data***

Innsamlet data er forutsatt å inneholde et nivå av kvalitet og dette handler dermed om forskningens validitet og reliabilitet (Yin, 2014). Forskningen handler i stor grad om at man ønsker å finne sannhet og riktig bilde av virkeligheten fordi uten sannhet blir alt basert på synsing som i seg selv er selvforklarende mht. resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det er derfor viktig med verktøy som validitets- og reliabilitetsvurdering av den innsamlede data.

### ***3.10 Validitet og reliabilitet***

#### ***Validitet***

Validitet kommer fra det engelske ordet validity som betyr gyldighet (Johannessen et al., 2020) og handler derfor om nettopp dette. Yin (2014) omtaler validitet som en måling av den innsamlede data og hvorvidt forskningsspørsmålene er gyldig mot det vi faktisk forsker på og om det faktisk vil besvare forskningsspørsmålet.

Det finnes flere typer validitet, men vi fokuserer på begrepsvaliditet og dette fordi den ser på det spesifikke fenomenet versus det generelle fenomenet (Johannessen et al., 2020). Et eksempel på dette er at man må være konkret i hva det faktisk spørres om og at det ikke er et todelt spørsmål hvor det ene fenomenet har et aktuelt tema og det andre ikke appellerer i like stor grad som vil medføre lav begrepsvaliditet. Dette kan sees på som en “kvalitetskrav” som

forskerne må følge (Johannessen et al., 2020). Hva slags data brukes, hvordan forskerne samlet den inn og videre prosessert etc.

Forskningsdesignet spiller også en stor rolle parallelt med validitet, for at relevant data samles inn for å besvare forskningsspørsmålene (Grønmo, 2016). Det ble gjort konsultasjoner med veileder samt omstendelig revisjon av spørsmålene for å hindre at vi ville bommet i datainnsamlingen som ville medført dobbeltarbeid på senere tidspunkt.

### Reliabilitet

Forskjellen på validitet og reliabilitet, er at reliabilitet som instrument har veldig høy presisjon når det kommer til målinger. Den indre reliabiliteten omhandler at gjentatte forsøk vil gi samme resultat, mens validitet lener seg mot at metode undersøker det den skal undersøke og ingenting annet.

Reliabiliteten omhandler altså undersøkelsens data, hvordan denne er samlet inn og hvordan den er prosessert (Johannessen et al., 2020). Dette er utgangspunktet når forskerne gikk frem i jakt på fakta siden reliabilitet er synonymt med pålitelighet, altså om man kan stole på dataene som legges til grunn i forskningen.

Det er viktig at forskningen er etterprøvable som betyr at en annen forsker sannsynlig vil få samme resultat om undersøkelsen ble gjort på et senere tidspunkt med samme forutsetninger (Yin, 2014).

#### **4.0 Presentasjon av empiri og funn.**

I dette kapitlet skal vi presentere datamaterialet som er samlet inn for å gjøre en analyse på bakgrunn av litteraturen og problemstillingen. Det vil først være en presentasjon av bedriftene som oppgavens empiri er hentet fra. I slutten av hvert delkapittel vil det være ei oppsummering av funnene

#### **4.1 Presentasjon av bedriftene**

Samtlige organisasjoner har vært gjennom en endringsprosess som går på endringen av digital infrastruktur. Her er det snakk om endringsprosesser som har som formål å effektivisere arbeidshverdagen til de ansatte i bedriften, på plattformer som skal gjøre det enklere å ha digital interaksjon med hverandre. Timingen var også interessant fordi Norge har vært inne i en pandemi som har gjort fysiske møter nesten umulig. Dette har medført at man måtte ta i bruk tjenester som ikke bare hadde en funksjon for effektivisering av arbeidsprosessen, men også kommunikasjon.

#### **Beskrivelse av endringsprosesser per bedrift**

For at leseren skal kunne forstå konteksten i de funnene, analysene og drøftingene utover i oppgaven, gir vi beskrivelse av endringer som informantene fra de 4 bedriftene referer til i intervjuene.

#### **Digitale endringer i bedrift A, mellomstor privat bedrift.**

Bedriften har gått over til skybasert løsning både på applikasjoner og lagring. Dette gjorde de etter et datainnbrudd hvor data ble holdt tilbake mot løsepenger. Dette lammet bedriften i 3 dager. Dette fungerte som katalysator for beslutningen til å gå over til skybasert løsning, der “outsourcer” bedriften driften og sikkerhet til sky leverandøren.

#### **Digitale endringer i bedrift B, stor offentlig bedrift innen opplæring.**

I bedrift B, har ansatt og leder valgt hver sin endringsprosess.

Ansatt:

Bedriften måtte gå over til et annet samhandlingssystem. I dette tilfellet var det overgangen til Microsoft Teams fra Skype for Business. Endringsprosessen var tvunget nedover i organisasjonen og det ble kjørt først som et pilotprosjekt i en mellomstor avdeling i bedriften før løsningen ble iverksatt i hele organisasjonen.

Leder:

Kunnskapsdepartementet (KD) har initiert en stor omlegging av måten institusjoner bestiller og administrerer praksis/hospitering hos organisasjoner for fag som krever det (fag som ikke er utelukkende teoretisk). KD planla for et nasjonalt register med alle organisasjoner og kontakter for praksisplasser for hele landet. De involverte ressursene i arbeidsgruppene var positiv til endringen.

Tradisjonsmessig var det hvert institutt som har organisert slike aktiviteter selv, der de bygget en database med kontakter og organisasjoner som kunne ta imot elever for praksis og hospitering.

#### ***Digitale endringer i bedrift C, stor offentlig regional bedrift.***

Endring 1:

Bedriften ønsket å samle alle skjemaer (analoge og digitale) under en felles skybasert løsning for å fornye, forenkle og forbedre brukerreisen for publikum og saksbehandlere. Det viste seg at det var hundrevis av skjemaer, de alle fleste analoge, som skulle digitaliseres. Bedriften har utarbeidet en smidig prosess som behandler digitalisering av skjemaer fra bestilling til publisering.

Endring 2:

Bedriften har en kompleks modell for tilgangsstyring til arkivsystemet i dag med over tusen tilgangsgrupper. Bedriften har initiert et prosjekt som skulle endre konseptet for tilgangsstyring fra gruppebaserte tilgang til rollebasert tilgang. Det vil si at plassering i hierarkiet i organisasjonen skal automatisk tilordne tilgang til saksbehandlere og med dette redusere antall tilganger fra over tusen til under femti.

#### ***Digitale endringer i bedrift D, større privat konsern.***

Bedriften er et konsern som har avdelinger rundt i Norge, men også i andre verdensdeler. Teknologiske nyvinninger er dagligdagse og en del av forretningsmodellen til selskapet. Det legges stor vekt på at de ansatte er omstillingsvennlige, som vil si at de må takle en hverdag fylt med større utfordringer med fokus på samarbeid og innovasjon på tvers av faggrupper.

#### ***4.2 Hvordan var/er kvaliteten på kommunikasjonsprosessen***

I denne delen ser vi på hvordan opplevelsen til de ansatte og deres ledere var under endringsprosessen og hvilken oppfatning de satt igjen med.

Beskrivelsen av de ansatte og hvilken kode de har beskrives i kap 3.6 i denne oppgaven.

#### *4.2.1.1 Hvordan opplevde du at endringsprosessen ble gjennomført av ledelsen? /Hvordan ble endringen gjennomført?*

##### Ansatt privat sektor

Ledelsen hos APA har stegvis faset inn endringene, samt at de har fått skrittvis opplæring.

APA sier *“Dette har jeg opplevd som positivt”*.

##### Ansatt offentlig sektor

Hos AOB ble det informert fra ledelsen om at det skal tas i bruk et nytt system. AOB sier ”*Jeg meldte ifra om at jeg ikke forstod hvorfor vi skulle bytte system, men opplevde å ikke bli hørt. Etter en stund delte IT ut tilgang til systemet, så var det værsågod, bruk det! Dette systemet skjønnte jeg ikke noe av”*.

AOC ble godt informert på forhånd, men etter hvert viste det seg at informasjon som ble gitt på forhånd ikke stemte med hvordan det virkelig var. Mange tekniske begrensninger førte til at programmet ikke samhandlet som tenkt med andre programmer.

##### Leder privat sektor

LPA sier at *“det ble satt opp møter med alt nøkkelpersonell i bedriften”*. Agendaen for møtet var å analysere bedriftens behov for programvare og hvilke typer skybaserte løsninger som passet bedriften best. Ved analysen ble det også brukt eksterne konsulenter for å gi et mer objektivt overblikk over hvilke behov bedriften har.

##### Leder offentlig sektor

Hos LOB ble det etablert ei arbeidsgruppe, referansegruppe og styringsgruppe. Her gikk dialogen godt på tvers av gruppene. Det ble glemt at det var 25 utdanningsinstitusjoner med ytterst forskjellige rutiner og prosesser som skulle benytte seg av dette systemet. De hadde forventning om å få systemet servert på en god måte for så å jobbe som før. Forankring av konseptet hos de involverte ble glemt.

#### *4.2.1.2 Ble det gjort en undersøkelse på hvordan endringen ble gjennomført?*

##### Ansatt privat sektor

Hos APA ble det ikke utført en systematisk spørreundersøkelse, men under en medarbeidersamtale ble det spurt om hvordan prosessen hadde fungert. APA sier *“Jeg opplevde det som positivt at min leder tok dette opp under medarbeidersamtalen”*



### Ansatt offentlig sektor

AOB sier at *“Vår avdeling ble en pilot for innføring av Teams. Etter programmet hadde vært i bruk i et halvt år, ble det sendt ut et digitalt spørreskjema”*. Spørsmålene hadde som hensikt å finne ut hvordan vi syntes programmet fungerte. Det ble aldri gitt tilbakemelding om hva resultatet ble. Ryktene sa at det ikke hadde vært så gode tilbakemeldinger. Dette resulterte i at det skulle gjøres korrigeringer før løsningen ble gjennomført for hele organisasjonen.

### Leder privat sektor

Hos LPA ble det ikke gjort noen undersøkelser blant ansatte. Som LPA sier *“Så lenge man ikke hører noe, er vel alt bra”*.

### Leder offentlig sektor

Hos LOC har det vært god informasjonsflyt gjennom hele prosessen, men det ble ikke gjennomført noen undersøkelser.

#### *4.2.1.3 Hvordan formidlet bedriften endringen, hvilke plattformer/arenaer ble brukt for dette?*

### Ansatt privat

APA fortalte at prosessen var organisert på en veldig ryddig og oversiktlig måte. Dette fordi bedriften var klar over at det var forskjellige faggrupper med forskjellige forutsetninger for forståelse som ville bli berørt enten direkte eller indirekte. Metoden bestod blant annet i at bedriften varslet de ansatte tidlig om at *“det ville komme en endringsbeskrivelse via epost, slik at de ansatte kunne forberede seg i god tid”*. Dette ga også rom for tilbakemeldinger og organisering i de forskjellige faggruppene om hvordan de best ville tilegne seg kunnskapen. *“Teams var den primære informasjonskanalen siden dette ga fleksibilitet for å nå de berørte i endringsprosessen, uten at det måtte avholdes fysiske møter som krevde større grad av planlegging”*.

APD sin hverdag består av løpende innovasjonsprosesser og at det er to veier denne kommer nedover i systemet. Enten via avdelingsleder i fysiske møter, eller at informasjonen kommer fra øvre ledelse via intranett. *“Det er åpent for innspill, men disse må komme fra avdelingsledere etter at det er avholdt møter og skapt en felles enighet”*.

I et konsern av denne størrelsen vil det skape mye kaos dersom de skulle komme fra mange tusen ansatte uten at det var skapt et system for meningsutvekslinger. APD sa at

*“formidlingen fra sin leder var tilstrekkelig og at teamets fremgangsmåte ikke byr på store uenigheter”.*

### Ansatt offentlig

AOB svarte at det primært ble brukt digitale plattformer i denne prosessen, fordi det har blitt et naturlig verktøy for å holde kontakten på tvers av organisasjonen. Verktøy som Teams, felles utsendelse av e-post til alle i organisasjonen og posting på intranettet er også metoder som brukes *“Vi fikk litt teknisk veiledning, men ikke grundig nok. Vi skjønnte ikke hva som skulle legges i Teams og hva som skulle legges på Yammer”*. Samtidig ble det gitt informasjon via fysiske møter fordi det var naturlig å ta opp tematikken mens man hadde muligheten til det.

AOC sier at: *“Det kommer veldig mye informasjon fra den lokale organisasjonens toppledelse, men at det må grupperes fra hver enkelt lokasjon siden det er mange avdelinger over et større geografisk område.”* Yammer er ofte brukt som informasjonskanal parallelt med intranett. Det har i tillegg blitt produsert distribuerte videoer. Samtidig har Teams blitt brukt som en samhandlingskanal.

### Leder privat

LPA sier *“informasjonsformidling skjer via driftsmøter fordi det er flere fagkretser som er med i utviklingen av deres sluttprodukt. Det er stort krav om samkjøring fordi den ene faggruppen må komme før den andre, så “timing” er en essensiell faktor”*.

Det ble naturligvis utfordringer da pandemien startet og det var mer krevende fordi det ikke var like stor digital tilgjengelighet og forståelse i andre faggrupper. Uansett var det Teams som ble tatt i bruk for å kunne ha god informasjonsformidling.

LPD sin organisasjon er ganske omfattende og global, så interaksjon via digitale plattformer er ikke noe nytt. Dersom det kommer større endringer fra toppledelsen, vil de først starte der med divisjonsdirektørene før hver divisjon går ned til sine avdelingsledere. Derfra når informasjonen ned på de ansattes nivå. Dersom det er motforestillinger mot endringer, må dette gå samme vei som fra toppen og ned. Sjeldent vil motstanden tas til etterretning når det kommer fra konsernledelsen. *“Det blir gjort ganske omstendelige vurderinger før man tar endelige valg, slik at når endringen faktisk tas i bruk, ligger det mye arbeid bak valget som er irreversibelt”*. LPD står veldig på de ansattes side siden han var en vanlig ansatt tidligere og

ser problemstillingene i større grad enn de som ansettes lateralt. Han velger å ta i bruk nye arbeidsmetoder når han mener det passer inn i avdelingen OM han faktisk har mulighet til det.

#### Leder offentlig

LOC sier at *“Informasjonsutveksling i organisasjonen er et ganske komplekst system, siden lokasjonene er spredt over et ganske stort geografisk område. Det er vanskelig å gjøre informasjonsutveksling når det vil kreve en ganske stor økonomisk innsats for å fly inn alle fra andre avdelinger til fellesmøter”*. Derfor har Yammer blitt et verktøy som har kommet inn og tatt i bruk. I tillegg når det skal komme kunngjøringer fra organisasjonens toppledelse, skjer dette vanligvis via innspilte videosnutter. Fordelen med dette er at hver enkelt avdeling kan finne tid til å se på den, enten enkeltvis eller i plenum.

LOB bruker intranett fordi han anser det som *“en god korktavle”*. De ansatte bruker den til en viss grad, men det finnes også andre kanaler som Yammer og Teams. LOB sier *“Teams er veldig effektivt fordi man kan opprette prosjektrrom, og dette har vært en enorm ressurs under pandemien”*

#### 4.2.1.4 Hvordan synes du informasjonen ble formidlet?

##### Ansatt Privat

APD opplever *“at når det kommer endringer, gir dette en følelse av et diktatur”* og skulle ønske at de berørte kunne tas med i prosessen i større grad enn de gjør i dag. Det er en misnøye rundt dette, men den dreier seg hovedsakelig om *“timingene”*.

*“Informasjonsformidlingen har et betydelig forbedringspotensial oppover”* sier informanten. Han beskriver det som at det tas som en selvfølge at alle er informert til enhver tid, selv om de ikke er det. *“Litt som at informasjonen sendes ut, og ledere ikke blir spurt i ettertid om informasjonen faktisk har kommet frem og evt. synspunkter”*. De ansatte mener de har et betydelig forbedringspotensial for integrering av grupperinger i endringsprosesser. *“Dette er en evig runddans som gjentar seg år etter år”*. APD er fornøyd med informasjonsformidlingen fra sin leder som han mente var lydhør og tilgjengelig for sine ansatte.

##### Ansatt offentlig

AOB synes at informasjonsflyten er bra på en måte, men også *“noe utydelig når det kommer fra ledelsen”*. Ettersom prosessen er *“noe utydelig”*, medfører dette at AOB

holdes “ansvarlig” for endringer som medfører en ekstra byrde, i form av utilsiktet skyldfølelse og merarbeid. AOB sier derfor at *“det hadde vært mye bedre om en mellomleder hadde vært på banen og lagt retningslinjer for de ansatte og hvordan de skal forholde seg til eventuelle innsigelser”*. Generelt ved innføring av nye systemer i utdanningsinstitusjoner, har dette medført misnøye rundt måten dette er formidlet som igjen medfører at ingen bruker systemet og delegerer tilbake.

Hos AOC er det kommet mye positive tilbakemeldinger etter at de benyttet videoopptak. AOC sier at *“hver enkelt kunne tilpasse denne inn i sin egen timeplan og orientere seg ved anledning uten at det ble en påtvunget seanse som ville forstyrre andre oppgaver”*.

Frekvensen på nye videoer er ukentlig og ble sett på som en god informasjonskanal for instruksjer og hendelser, enten i nåtid eller i fremtid.

#### Leder Privat:

LPD sier at *“informasjonsflyten fra toppledelsen fungerer bra nok i teknisk forstand siden den kommer frem. Det har vært en ganske grei prosess rundt overgangen til at ting kommer digitalt ofte, så det har ikke bydd på de største utfordringene”*.

#### Leder offentlig:

LOB sier *“at den organisasjonsformen den tilhører har et selvskrevet godt rykte og er flinkest i klassen i informasjonsformidling, men det er samtidig en større uro fordi omstendighetene faktisk ikke er sånn”*.

Det er en stor gruppe som mener at fremgangsmåten er ubrukelig og at den ikke er som forventet og da er kaos et faktum.

LOC sier videosnuttene har blitt godt mottatt og de ansatte har satt pris på det som har blitt lagt ut. Dette har medført at de har som målsetting at det skal være en ukentlig aktivitet som skal gjennomføres. Ledere ved de forskjellige institusjonene var de som kom med tilbakemeldingene, men samtidig er det usikkerhet på om de faktisk har forstått det tilstrekkelig. LOC sier at *“det er jo tross alt de som skal distribuere det videre så det er veldig viktig at de faktisk gjør det”*. Det bør derfor gjøres en undersøkelse på hva som har kommet frem til sluttbrukeren av informasjon.

#### **4.2.2 Oppsummering av funn fra 4.2**

Ved gjennomføringen av endringsprosessen opplevde informanten i privat sektor at det var en ryddig prosess. Det ble satt opp arbeidsmøter med nøkkelpersonell for å analysere fremdriften, samt at systemer ble skrittvis innfaset. Ser man til den offentlige sektoren ble det opprettet en arbeidsgruppe, referansegruppe og styringsgruppe. Prosessen ble utført i henhold til “boka”, men ikke grundig nok. Det største problemet var å forankre endringen i driften. De ansatte ble godt informert, men informasjon som ble formidlet viste seg å ikke stemme helt med virkeligheten. De ansatte i offentlig sektor følte seg overkjørt og ikke hørt da det ble stilt spørsmål knyttet til overgangen til nytt system.

I den private sektoren ble det ble ikke utført formelle spørreundersøkelser om hvordan de ansatte opplevde endringsprosessen. De undersøkelsene som ble gjort, var “ad hoc”. Det vil si at de ble gjort på sparket. I den offentlige sektoren ble det gjort formelle spørreundersøkelser i form av nettskjema. Endringsprosessen ble da korrigert med bakgrunn av resultatet fra spørreundersøkelsen.

Ved formidling av informasjon i den private sektoren, ble dette gjort i form av avdelingsmøter, teams, intranett og e-post. I den offentlige sektoren ble det benyttet flere informasjonskanaler, som blant annet Yammer. Informantene i den offentlige sektoren melder at det ble for mange informasjonskanaler som formidlet det samme. Dette førte til at prosessen opplevdes som noe uoversiktlig. Det ble også brukt videosnutter som viste funksjoner til endringsprosessen.

Det viser seg at i det privat sektor er informasjonen ikke tydelig nok fra toppledelsen og ned til “gulvet”. Mellomledere melder at informasjon fra toppledelse blir filtrert før den formidles videre nedover. Mellomlederne begrunner dette med at det gjøres for å skjerme medarbeiderne for “*unødvendig støy*”. I offentlig sektor stoppet informasjonsflyten helt opp hos mellomlederne.

### **4.3 Hvordan følte deltagere at de var med i utforming og gjennomføring av endringsprosessen?**

#### *4.3.1.1 Ble du involvert i utformingen og gjennomføringen av endringsprosessen, og på hvilken måte?*

##### Ansatt Privat sektor

APA, personlig, hadde ingen forventninger om å bli inkludert i en arbeidsgruppe på grunn av manglende domenekompetanse og sier *“Nei, jeg er nok ikke en aktuell person og har med det ikke mye datakunnskaper eller er skolert så godt på data”*.

APD henviser til at alle beslutninger er tatt av ledelsen og ansatte *“Vi har liten eller ingen innflytelse på hva den gjengen tenker eller driver med og noen ganger så er jeg veldig glad for det”*. Informanten synes at variasjon *“kan være spennende utenfor det jeg faktisk driver med”*, men mangler tid til å sette seg inn i stadig nye endringer. APD antyder at hans påvirkningskraft er veldig liten og sier *“mine meninger betyr ikke så mye”*.

##### Ansatt Offentlig sektor

AOB var med i pilottest, men nevner at de var lite involvert og kun på generelt grunnlag *“I Teams-prosjektet var jeg ikke så involvert”*. Arbeidsgruppe ble satt opp, men kun for å hake av involvering i prosjektgjennomføringsplanen uten reell makt eller innflytelse.

AOC var ikke direkte involvert og sier *“Vi fikk se noe på skjema og der fikk vi da se hvordan det virket litt underveis”*. AOC fikk på et senere tidspunkt anledning til å *“være med å teste rundt selv”*. AOC sier *“Alt ble bestemt uten at vi da hadde noe vi skulle ha sagt”* og alt er bestemt av ledelsen og ekspert arbeidsgruppe som *“bestemte på vegne av oss uten at de hadde registrert en ting på 20 år”*. Informanten savner å bli inkludert i slike arbeidsgrupper og sier *“Vi kunne vært involvert for eksempel da skjema utvikling involvere flere, noen på det og noen på noe annet”*. AOC anbefaler å involvere de som har spisskompetanse på enkelte områder, og det gir mening før produktet/systemet settes i drift.

##### Leder Privat sektor

LPA forteller at hans opplevelse av involvering var i form av at han *“ble intervjuet av både driftsleder og eksterne konsulenter”*. LPA viser videre til at temaet var operativt *“hva har vi og hva trenger vi?”*

LPD fikk oppdraget av toppledelsen på grunn av hans teknologiske mellomlederbakgrunn og utformet en plan på *“hvordan endringsprosessen skal angripes”* sammen med teamet sitt.

### Leder Offentlig sektor

LOB viser til at kunnskapsdepartementet “har fulgt opp en klassisk prosjekt-tilnærming, man ber om at universitetene stiller med representanter til en arbeidsgruppe (les involvering) man ber om er om forslag til navn i styringsgruppe og referansegruppe”. Informanten utdyper at prosjektet “klarer ikke å favne den massen som allikevel eksisterer som ikke er blitt involvert. Man klarer ikke å fange opp alle synspunkt og ergo ikke all motstand eller alle innspill som sikkert kunne ha vært fanget opp bedre”. Universitetene er autonome i Norge, noe som gir rom for “fryktelig motstand mot å endre seg” og “omkampkulturene er enorme”. LOB opplyser at organisasjonskulturen i universitetet tyr til “fryktelig motstand mot arbeidstidsportalen fordi at man rett og slett ikke har vært en del av arbeidsgruppa”.

LOC sier at de har involvert flere seksjoner i organisasjonen som har direkte relasjon til endringsprosessen ut ifra de saker som behandles av interessentene. Informanten sier at “noen var veldig involvert, men jeg tror det var for få”. “Vi hadde grupper som var involvert i fra organisasjon og i fra ifra utdanning. De var veldig involvert da og hvordan jobber vi med elev saker og personalsaker da”. LOC sier “De skulle hatt det mer høring rundt og forklaring angående den første fasen”. Manglende involvering av interessenter tidlig i prosessen resulterte i “mange steile spørsmål fra mange skoler på hvordan er det egentlig?” og en viss motstand mot endringen. “Det er stort motstand mot å tenke nytt, motstand mot organisasjonsendringer, motstand mot å endre på prosesser og rutiner”. LOC innrømmer at “i tilgangsstyrings-prosjektet ser jeg helt klart at vi ville ha tatt med sluttbrukeren og gått gjennom litt mer som den praktiske gjennomganger. Ja, dette har vært viktig og riktig og gjort mye tidlig i prosessen for å slippe litt støy “.

### **4.3.2 Oppsummering av funn fra 4.3**

I privat sektor tas beslutninger av toppledelsen, uten at medarbeidere er involvert i utforming av endringsprosessen. Medarbeidere er tilnærmet ikke involvert i gjennomføring av endringer og har lite innflytelse i utfallet av endringsprosessen. I offentlige sektor forsøker de å involvere de ansatte i utforming av endringsprosessen, men også i offentlig sektor har de involverte lite reell innflytelse. I offentlig sektor involverer man ofte de samme personene i arbeidsgrupper, uten at de involverte har domene ekspertise eller direkte berørt av endringen. Informantene med lederrolle i offentlig sektor peker i retrospekt at de burde ha mer involvering i begynnelsen av prosjektet. I en av de offentlige endringsprosessene var manglende involvering direkte årsak til trenering av hele prosjektet.

## **4.4 Hvordan ble endringsprosessen mottatt?**

### **4.4.1.1 hvordan er din holdning til denne endringen?**

#### Ansatt Privat sektor

APA hadde noe negative innstillinger til endringen og var redd at sin teknologiske forståelse ikke var god nok, men sa at ”etter hvert som vi fikk mer informasjon, så kom nytteverdien mer til syne”. Da ble APA mer positiv til endringene.

APD hadde full forståelse for nytteverdien endringen bydde på. Teams gir bedriften fleksibilitet “og sparer oss for en del reising”. APD sier at han “gikk glipp av mye hjemme tidligere når vi drev support mot offshore og fysisk måtte ut på plattformer. Nå er denne delen tatt inn i kontrollrom og kan fjernstyres så det må jeg si gjør ting litt enklere”.

#### Ansatt Offentlig sektor

AOB er en pragmatisk type og forsto fort at det er ingen hensikt å yte motstand mot en endring man ikke kan påvirke på et vis “Teams og et annet system som vi har starter med det er hard når man ikke har noe valg så må man jo bare gjøre det beste ut av det”. AOB prøver “å få det til å fungere”. AOB er ikke like positiv til endringer “som jeg ikke ser hensikten med” og til endringer som erstatter bedre løsninger med noe som er dårligere.

AOC er stort sett positiv til endringer “Noen endringer har jeg vært veldig positiv til, for eksempel skjema prosjektet, fordi det stort sett faktisk virker som tanken var, og alt som gjør hverdagen min lettere, liker jeg”. Når det gjelder tilgangsstyring prosjektet AOC ble mer og mer negativ til, hovedsakelig på grunn av manglende informasjon og forståelse av endringen.”



*Vi hadde for lite konkret informasjon og så var det mye av ting som ikke var iverksatt enda som ble fokusert på”. Endringene iverksatt av tilgangsstyrings-prosjektet var direkte årsak til storm av klager mot driftsteamet “helt ærlig så holder jeg på å knele helt en periode”.*

#### Leder Privat sektor

LPA sier at han *“mener at alle må innrette seg etter hva bedriften bestemmer hvilke systemer man skal bruke. Man må ikke motarbeide dette”*. LPA er lojal mot bedriftens ledelse og støtter om samordning av systemer istedenfor flora av forskjellige systemer. Når bedriften tar beslutning for å *“benytte samordnet systemer som er vanskelige, dårlige eller tungroddede skal jeg være positiv til å bruke det”*.

LPD mener selv og ha stort sett god holdning til endringer. LPD har forståelse for at en del ansatte har utfordringer med endringer og er åpen for endringsforslag fra de ansatte. Videre presiserer LPD at *“den største utfordringen at ansatte er redd for at dette ødelegger det de holder på med i dag og noen ganger må jeg rett og slett pålegge overtid. Stramme budsjetter fra konsernet gjør at jeg ikke får antall ansatte jeg ønsker meg så prøver å bruke de jeg har, men samtidig har jeg godt i bakhodet at dette er ansatte jeg vil skal trives så at de tar med seg jobben hjem på grunn av familien. Noen trives best med støy i bakgrunnen mens andre gjerne ønsker å sitte på bruket ved Numedalslågen“*.

#### Leder Offentlig sektor

LOB har jobbet i privat sektor, hos Microsoft i 14 år. LOB sier *“Microsofts-leder Satya Nadella lanserte det psykologiske begrepet “Fixed-mindsets versus growth mindset”*. Microsoft er en organisasjon som lever av endring. I Microsoft hadde vi, sier informanten, et mantra at *“ingenting er skjært i sten hver dag en endring gjøres”*. Informanten avslutter med *“Da tenker jeg at jeg har ikke noe problem med å omfavne endring. Jeg tenker at det var nok en av grunnene for at jeg fikk jobben”*. Fordi *“Universitetet vil ha noen som ikke var redd for å være våpendrager for endringer”*.

LOC ivrer for digitale endringer i bedriften og mener at *“Endringen her er jo helt nødvendig”*. LOC sier *“Vi har fått formidle spesielt til rektorer og til hele organisasjonen. Vi har hatt det (presentasjon av endringen) i direktør gruppa og fikk utvetydig støtte for det”*.

#### *4.4.1.2 Hvordan er den generelle holdningen til blant de ansatte for endringer?*

#### Ansatt Privat sektor

APA tror at terskelen for å akseptere endringer er aldersbetinget. APA sier *“Jeg tror det går en strek en plass mellom dem som er førtifem og oppover, på hvor stor motstand det er imot endringer”*. APA tilhører selv til denne aldersgruppen og var skeptisk i utgangspunktet *“men etter hvert har det gått seg til”*.

APD mener at tidsklemma er hovedårsaken til at kolleger motsetter seg endringer. APD sier *“den generelle holdningen du spør om, så vil jeg si at endringsvilligheten er ganske bra”*. APD presiserer at *“tiden går fremover så alle må henge på for ikke å falle av. Jeg tror ikke dette er bedriften for de som ikke vil henge med i tiden”*.

#### Ansatt Offentlig sektor

AOB synes kolleger er *“flinke til å ta imot endringer og har en bra holdning”*. AOB nevner at det stadig vekk er endringer på mange fronter, endringer i organisering, nye ledere, nye oppgaver og ikke minst digitale endringer.

AOC mener at kolleger er stort sett positive til endringer som virker i henhold til formålet. AOC sier *“hvis vi ikke åpner for endringer så kan vi aldri bli bra eller bedre. Vi er stort sett positive til det som virker som det skal”*. AOC legger i tillegg at noen kolleger *“liker ting i det trygge og det gamle. Mens andre da synes utvikling er det mest spennende som finnes. Det har ikke noe med alder å gjøre tenker jeg”*.

#### Leder Privat sektor

LPA opplever *“en god del motstand mot dette, mange ønsker at det skal være slik som det alltid har vært”*. LPA sier at *“det har vært mange kritiske utspill om hvorfor vi må gjøre noe med det og det?”*. LPA nevner at motstanden var størst blant de som var mest berørt av endringen, nemlig regnskapsavdelingen. LPA avslutter med *“etter at endringen ble satt i drift, var ikke motstand så stor lengre, den blåste mer eller mindre over”*.

LPD referer til at bedriften har *“et ganske omfattende “onboarding program”, der tester man nyansatte på flere områder. “Førstelinje service, intern kursing mot en eksamen i slutten. “Learning IBM portal” (6 måneder), praksisperiode ute på rigger, båter etc.- Mener selv at jeg har lykket med dette”*.

#### Leder Offentlig sektor

LOB mener at det er mange endringer som går parallelt og at kolleger og hele organisasjonen er trøtt og endrings-lei, *“men klarer ikke absorbere alt”*. LOB sier *“Akademia skal være så*

*autonom og bestemme selv at det her utfordrer autonomiteten og vi ser ingen grunn til å adoptere det her løsninger. Vi vet best hvordan vi skal gjøre det her sier dem". LOB presiserer at autonomiteten i akademia som fenomen, er ikke særegent for instituttet han jobber for, men en generell holdning i akademia i Norge. LOB sier "Akademia har ikke et mindset for å endre seg heller". Akademia er ikke positivt innstilt til endringer, de er ikke engang villig til å se på endringer. "Jeg opplever nok at kulturen vår er så streng, rigid og så konservativ og så satt at man heller ikke er villig til å se på hvilke fordeler det kan gi hvis jeg endrer meg. Det er noe med mindset her".*

LOC mener at den generelle holdningen er grei. Mange kolleger har stor forståelse for at endringer må komme, men stiller spørsmål som "Men hvordan er det egentlig det fungerer? Hva betyr det for meg i min jobb? Og det daglige? Når den første støyen demper seg litt så har det egentlig vært rolig her og akseptert".

*4.3.1.3 Inspirerer du som leder for gode opplevelser av endringer blant ansatte? /Hvordan opplevde du at lederen la til rette for at de ansatte skulle få en god opplevelse av endringsprosessen.*

#### Ansatt Privat sektor

Blant annet sier informant APA at "Jeg synes at det er gjort på en kjempefin måte. Alt kom ikke på en gang, men det kom litt etter litt. Slik at man får med seg alt som blir sagt og all informasjon, rett og slett at alle henger med. Selv de med begrensede datakunnskaper". Dette reflekterer at de ansatte ble tatt hensyn til og at ledelsen ser sine ansatte. De tok omstillingen på høyeste alvor!

APD poengterer at dette var en betent sak tidligere. Etersom den nåværende lederen var en ansatt som hadde rykket opp, ble denne saken tatt med opp i neste nivå. Dette har igjen medført at lederen står foran sine ansatte og kan til tider stoppe krav fra ledelsen med hensyn til de ansatte på avdelingen. Summert er dette noe som fungerer for dem, men reflektere ikke andre seksjoner i denne bedriften nødvendigvis. Omstillingsprosesser er daglige i dette konsernet så de ansatte er godt vant med endringer, men her kom det altså frem at "timing" var den største flaskehalsen.

#### Ansatt Offentlig sektor

AOB var i utgangspunktet fornøyd. Tilretteleggelse via at det var et sammensatt team, gjorde prosessen bra. Det var enighet på tvers hvordan de skulle legge opp strukturen. Pilotprosjektet

var under denne organisasjonens lokasjons ansvar, så implementeringen til Teams fra Skype gikk bra, men samtidig noe misnøye på grunn av litt lav endringsvilje hos enkelte.

AOC sin opplevelse av tilretteleggelse ble sterkt preget av pandemien hvor de ansatte ble sendt hjem på hjemmekontor. Dette gjorde igjen at tilretteleggelse og oppfølging ble noe dårligere, men det ble gjort forsøk på å informere etter beste evne. Møteplattformer gjorde også ting krevende fordi man ikke alltid fikk samlet seg på grunn av dårligere informasjonsflyt. Problemet besto blant annet av at ikke alle hadde tid til å delta i Teams møter.

### Leder Privat sektor

LPA påpeker at han var bevisst på at han selv innså at det var veldig viktig at han selv forsto det nye systemet før han påla de ansatte å bruke det. Såkalt superbruker er et kjent fenomen innenfor den digitale verden hvor en leder/ansatt har dypere forståelse i en programvare for å kunne bistå eventuelle problemstillinger som skulle oppstå i kjølvannet av implementeringen. I mange tilfeller er ikke programvare komplett uten “bugs” og dette gjør det viktigere at noen har innsikten til å kunne utbedre eller definere for utviklere hva som er problemet.

LPD er bevisst på at de ansatte er den viktigste livsnerven i konsernet og etter at han selv har rykket opp fra ansatt i avdelingen til leder, har han vært klar på at han tar seg av de ansatte etter beste evne og har ikke noe imot å stå litt i “stormen” for at de ansatte skal få en bedre arbeidshverdag. Dette bekreftes fra APD som selv har lagt merke til at lederen er en del av “gjengen”. I intervjuet kom det også frem at det var omtrent ingen turnover av ansatte så at denne lederen gjorde en bra jobb, er det ikke tvil om.

### Leder Offentlig sektor

LOB sier at inspirasjon er svært krevende fordi det er han som sitter som et midtpunkt mellom kravene fra kunnskapsdepartementet og de ansatte. Når en digitaliseringsprosess skal inn i en så stor organisasjon, føler vedkommende at man svømmer mot strømmen. Dette fordi det er sterk motstrøm fra de ansatte som har egne meninger og som ikke ser noe behov for endringer. Dette er et resultat av mangelfull informasjon av ledelsen og at dette kommer brått på de det gjelder.

LOC er bevisst på at den digitale hverdagen har kommet for å bli og at dette kan være utfordrende for enkelte. I den forbindelse prøver LOC å inspirere etter beste evne for å holde motet oppe hos de personene det gjelder og tilrettelegge for at overgangen blir enklest mulig.

#### 4.4.1.4 Har du opplevd motstand mot endring blant ansatte? Hvordan forholder du deg til dette?

##### Ansatt Privat sektor

APA er en positiv person som prøver å se muligheter i alle utfordringer. Vedkommende yter derfor ikke motstand når det kommer pålegg om at det skal gjøres endringer i måten man jobber på. I tillegg så yter vedkommende en stor innsats for å få andre til å se det positive i ting og smitter sin positivitet over på de som ikke har samme syn på endringene.

APD er i utgangspunktet positiv til endringer, men er samtidig kritisk til hvilken verdi det har for arbeidsprosessen i det daglige. Motstanden kommer primært når endringene skal skje i midten av prosjektene som virker forstyrrende.

##### Ansatt Offentlig sektor

AOB opplever motstand og beskriver også demografien til de ansatte som gjør dette. *“De tungt utdannede i tillegg til de eldre ansatte er de som er skeptiske og motarbeider prosessene i større grad enn de yngre”*. Det tilrettelegges i større grad for eldre ansatte som er på slutten av arbeidskarrieren enn de yngre. De eldre møtes med større forståelse av ledelsen.

AOC rapporterer at det er skepsis, men ikke direkte motstand. Det er samtidig et snev av håp om at prosessen skal gjøre arbeidsmetodene bedre, så man møtes med “døren på gløtt” fra de endringen berører. Det er generelt liten motivasjon fra de ansatte for slike prosesser, men dette kommer helt an på hva som skal endres. Noen ganger kommer endringen på grunn av ønske om det fra de ansatte og da er det på helt andre premisser.

##### Leder Privat sektor

LPA har kun opplevd noen negative “slengbemerkinger” men ser på dette som en beskyttelsesmekanisme. Mekanismen har stort sett sammenheng med at de ansatte ønsker å “kjøpe seg tid” for å ta det inn over seg hva dette vil medføre.

LPD sier også at det er motstand, men dette dreier seg om tidligere nevnt at det handler om timingen for endringen. Endringsvilje er noe som kartlegges og studeres ved seleksjon av ansatte, i tillegg til at man danner seg et bilde igjennom prøvetiden av hvordan de ansatte håndterer ulike situasjoner. Konsernet LPD tilhører er en bransje som kontinuerlig er i endring, men motstand er ikke noe nytt og kan i noen tilfeller utfordre beslutningene positivt og negativt.

### Leder offentlig sektor

LOB opplever stor motstand fra de andre høyskolene som er tilsluttet sitt ansvarsområde. Det var 2 høyskoler som var involvert i prosjektet mens 28 som ikke var med og synes systemet var ubrukelig. LOB legger til at academia er ganske autonome og at de stort sett vil bestemme selv hva som skal brukes og ikke.

LOC føler ikke at de ansatte satte seg på bakbena, men at det var en del skepsis. Samtidig prøver man å forenkle prosesser og tilrettelegge for at de ansatte skal se nytteverdien.

*4.4.1.5 Ble det gjort organisatorisk omstrukturering i organisasjonen på grunn av endringen?*

### Ansatt Privat sektor

APA sa at *“det ble gjort endringer i øvre del av organisasjonskartet fra anleggsledernivå og oppover”*.

APD sier at *“de organisatoriske endringene ikke er andre enn at samhandlingen med andre avdelinger går lettere på grunn av elektroniske plattformer som igjen medfører redusert reisevirksomhet for de ansatte”*

### Ansatt Offentlig sektor

Organisatorisk melder AOB at arbeidsoppgavene er blitt mer automatisert, ellers er det ikke andre endringer enn måten man jobber på. Det er mer byråkratiske beslutninger som er endret med hensyn til tillatelser vedkommende ikke har. Dette er en tidstyv siden det blir mye endringer som må gjøres av andre til tross for at vedkommende har ansvar for det.

AOC sier at *“enkelte oppgaver er tatt over av andre avdelinger og effektiviseringstiltak iverksatt så rutineoppgaver faller bort”*.

### Leder Privat sektor

LPA sier at *“det nye systemet har lettet presset på oppgaver som har krevd mye ressurser tidligere. Samtidig er det kurset opp superbrukere for å kunne bistå i prosesser der folk kommer til kort eller at prosessene ikke fungerer tilstrekkelig som medfører feilsøk”*.

LPD fikk den opplevelsen at de kom nærmere kundene som resultat av overgangen til Teams. Samhandling og møter har i større grad blitt digitalt og behovet for fysiske møter. Samtidig

jobbes det smartere via skytjenester, som gjør at dagene går smidigere. Som et resultat av dette er ikke geografisk relokalisering ikke lenger er like nødvendig som tidligere.

#### **4.4.2 Oppsummering av funn fra 4.4**

I privat sektor er lojaliteten stor med tanke på endringer fra ledelsen. Dersom det kommer endringer i retningslinjer ovenfra, er de ikke kritiske utad, men aksepterer at det er slik selv om sannheten er en helt annen. Ofte er det timingen som er problemet, spesielt i teknologibransjen. Der er tid en flaskehals og når man i tillegg skal iverksette nye arbeidsmetoder forstyrrer dette arbeidsflyten. Dette kan i verste fall medføre forsinkelser i den daglige driften.

I privat sektor oppleves noe motstand til endring, men det kommer frem at det er de “eldre” som er fellesnevnerne mot endring. I privat sektor hensyntar de ansatte til en viss grad, med trinnvis innfasing av systemet. Det har medført en god opplevelse hvor de ansatte føler seg “sett” som gir følelse av verdi hos de ansatte. Det fremkommer hos et av de private aktørene at de velger ansatte basert på endringsvilje. Offentlig sektor setter i større grad sammen en gruppering og har en mer omstendelig prosess. Det forsøkes med inspirasjon og motivasjon også i sammenheng med “Covid” pandemien hvor dialog har vært viktigere enn tidligere.

I offentlig sektor stiller man seg noe annerledes. Her skiller utdanningsinstitusjonen seg annerledes fordi de har autonomitet som gir dem makt for å yte reell motstand og i ytterste konsekvens trenere eller stoppe slike prosesser. I andre offentlige organisasjoner er de lojale til endringer som kommer fra ledelsen på lik linje som i privat sektor. De stiller seg negativt til endringer de ikke ser noen nytteverdi i. Offentlig sektor liker at ting er som de er på lik linje med de private og har en felles motstand mot tidstyver. Det er ledelsen som ser verdien av digitaliseringen fremfor de ansatte. I offentlig sektor fremstår de som noe mer positive til endringer og dette kan komme av at offentlig sektor er veldig endringsfokusert, men dette gjelder ikke for akademia der man er mer autonom. Endringene er mange, men det tar lengre tid å få dette inn i det offentlige skolesystemet.

I privat og offentlig sektor er motivasjonen liten for endringsprosesser både for ansatte og ledelse.

Både i privat og offentlig sektor har de noen organisatoriske endringer. I offentlig sektor når en funksjon forsvinner, blir det slik gjerne at man flyttes innad eller til andre avdelinger, mens i den private sektoren kan man risikere å miste jobben.

## 5.0 Drøfting

### 5.1 Hvordan var kvaliteten på kommunikasjonsprosessen

Når bedrifter skal i gang med en eller flere endringer, er det viktig å tenke igjennom hvilken strategi bedriften bør velge. Dette for å forankre endringen på en best mulig måte. Det er mange teoretiske endringsstrategier. I denne oppgaven er det Kotter (1996) og Lewins (1947) som er sentrale.

Et viktig funn informanter i privat sektor opplyser om, var at det ble opprettet en arbeidsgruppe. Medlemmene av arbeidsgruppa var nøkkelpersonell med god innsikt i bedriften. Disse skulle hjelpe til med å analysere bedriften, for så å gi sine råd om hvordan bedriften kan og bør endre seg for å henge med i dagens digitale arbeidshverdag. Et annet viktig funn gjort i offentlig sektor er at det ble opprettet ei arbeidsgruppe, referansegruppe og styringsgruppe. Slik vi ser det, bruker offentlig sektor mer ressurser ved gjennomføringer av endringsprosesser enn privat sektor. Kotter (1996) hevder at fallgruven for å ikke oppnå suksess med steg 3, er om man presenterer en visjon som er for vag til å kommuniseres på 5 minutter. Siden offentlig sektor tildeles mer ressurser ved endringsarbeid, betyr det at de har større kapasitet enn privat sektor til å lage en god visjon som er forståelig og kan kommuniseres til målgruppa på en god måte. Ifølge Hole (2021) bør en god visjon framkomme hvilke verdier som var sentrale i endringen og at man kan beskrive visjonen med få ord, såkalt "heis pitch". I en endringsprosess kan det være ansatte som sliter med den nye virkeligheten. Det er en tid preget av usikkerhet og frykt. Informanten i offentlig sektor sier at de ble godt informert om endringen. I følge Lewins (1947) er det viktig at de ansatte er godt forberedt på endringen, da er det lettere å lykkes. Men dog nevner informanten i offentlig sektor at det de fikk informasjon om, ikke samstemte med hva som egentlig var realiteten. Ifølge Cleve-Stiansen (2020) er det viktig at kommunikasjon er konkret og ikke virker svevende. Dette er viktig på grunn av at endringer skaper ubehag. Endringsprosesser som tar internkommunikasjon på alvor skaper en tilhørighetsfølelse, motivasjon, kunnskap og mål for arbeidet (Erlie, 2019). Feilinformasjon er en faktor for motstand mot endring.

Både i privat og offentlig sektor ble informasjon formidlet via e-post, avdelingsmøter, intranett og teams. I offentlig sektor ble det også benyttet Yammer i tillegg til Teams. Dette kan skape forvirring når det er flere kanaler som formidler det samme budskapet. En av informantene i offentlig sektor sier:

*“Vi skjønnte ikke hva som skal legges i Teams og hva som skal legges i Yammer”.*



Dette var med på å skape forvirring. Det er viktig å bruke rett type plattform når man skal kommunisere en endring. I følge Kotter (1996) bør man bruke alle mulige plattformer for å kommunisere strategien, men effektiv kommunikasjon forutsetter at valget av kommunikasjonskanal passer til budskapet som skal formidles. Ulike kanaler egner seg til ulike typer budskap. Generelt viser forskning at jo mer usikkerhet det er knyttet til budskapet, desto rikere kommunikasjonskanal bør man benytte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Dersom informasjon strømmer rundt i organisasjonen på en ukontrollert måte, kan det føre til både over- og under-kommunikasjon (Hole, 2021).

Flere informanter både i privat og offentlig sektorer formidler vansker med å forstå budskapet om endringsprosessen. I teori avsnittet, beskriver Jacobsen og Thorsvik (2019) kommunikasjonsprosessen som en modell med to aktører Sender og mottaker. Senderen må sørge for at budskapet er mottatt og forstått av mottakeren. En av informantene sier:

*” Jeg meldte ifra om at jeg ikke forstod hvorfor vi skulle bytte system, men opplevde å ikke bli hørt. Etter en stund delte IT ut tilgang til systemet, så var det værsågod, bruk det! Dette systemet skjønnte jeg ikke noe av”.*

En annen informant ble mer og mer negativ til endringsprosessen, hovedsakelig på grunn av manglende informasjon og forståelse av endringen. Man kan anta at budskapet er ikke tilpasset målgruppen og at det var lite interaksjon mellom sender og mottaker slik at dette ikke ble fanget opp av senderen. I en toveis kommunikasjon scenariet er det tilbakemeldingen fra mottakeren som bekrefter at budskapet har nådd frem. I et enveis kommunikasjons scenario (allmøter/kringkasting) er det viktig at budskapet tilpasses målgruppen og at relevante begreper (koder) blir brukt slik at målgruppen kan forstå budskapet.

I den private sektoren ble det ikke utført noen spørreundersøkelse angående endringene, men det ble gjort ad-hoc samtaler med mellomledere. I offentlig sektor ble det utført en spørreundersøkelse via et nettskjema. Spørsmålene hadde hensikt å finne ut om hvordan de ansatte syntes at endringsprosessen fungerte. En av informantene sa:

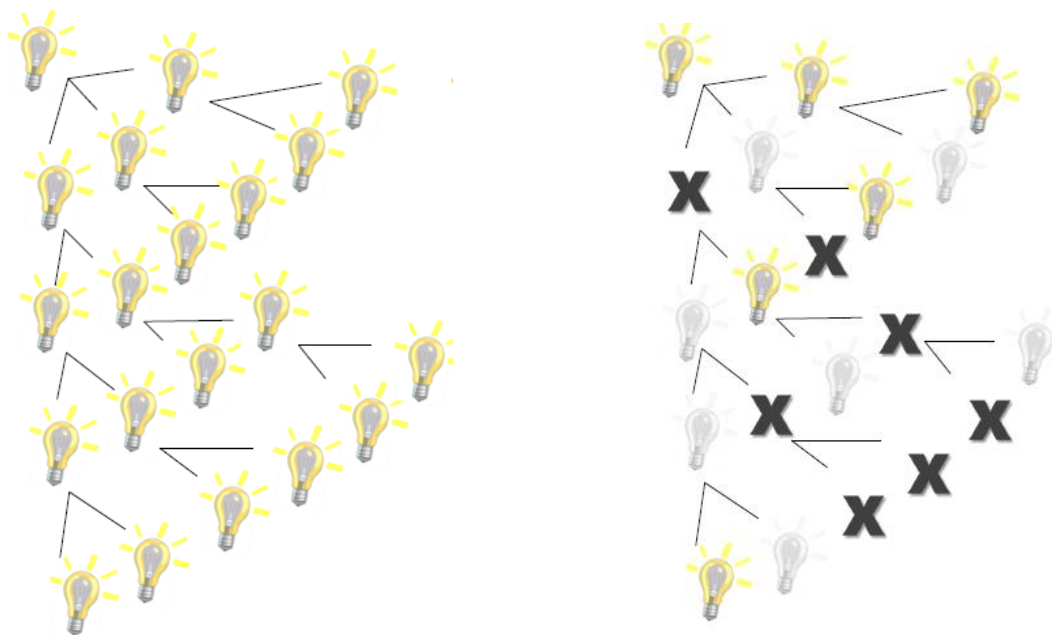
*“Ryktene sa at det ikke hadde vært så gode tilbakemeldinger. Dette resulterte i at det skulle gjøres noen korrigeringer før løsningen ble iverksatt for hele organisasjonen.”*

Etter at endringsprosessen er satt ut i livet må man analysere hva som gikk riktig og hva som må forbedres (Hole, 2021).

Ifølge Project Management Institute (2017) er det hensiktsmessig å overvåke prosessen underveis for å se at alt går riktig for seg og om det må gjøres noen endringer. Det tredje steget i Project Management Institute (2017) handler det om å overvåke kommunikasjonsprosessen. Ledere må sikre at informasjon flyter i endringsprosessen på en optimal måte, og tilfredsstillende forventningene hos interessentene. Korreksjoner og eventuelle endringer av kommunikasjonsplanen kan komme som resultat av dette steget.

## 5.2 Hvordan var involveringen i utforming og gjennomføring av endringsprosessen.

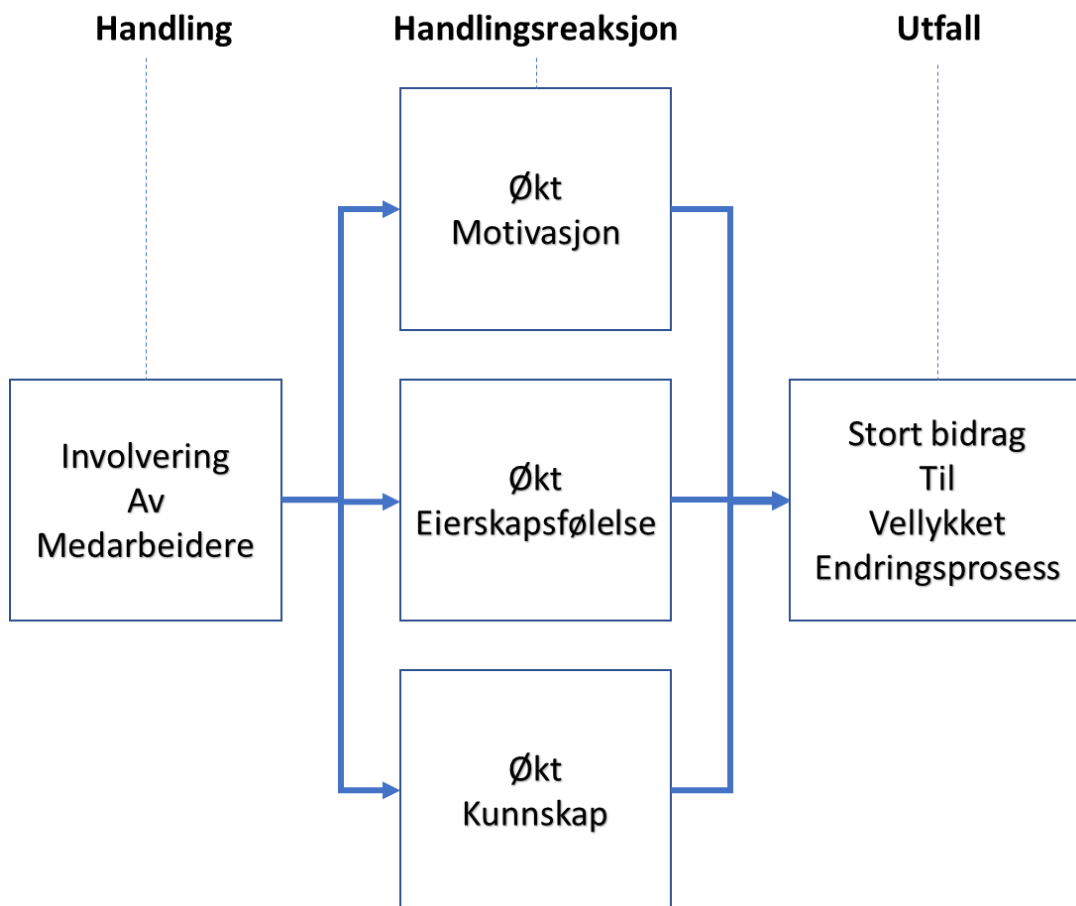
Involvering og forankring er beskrevet i teorikapitlet “opptiningsfasen” i Lewins (1947) modell og i de 4 første stegene i Kotters (1996). Særlig viktig er det å forme en sterk støttende maktkoalisjon som belyses i steg to i Kotters (1996), som et ledd i forankring av endringsprosessen nedover i organisasjonen. Alle informantene har gitt uttrykk for at involvering i prosessen ikke har funnet sted på en tilstrekkelig måte. I noen tilfeller, spesielt i offentlig sektor, ble det etablert en arbeidsgruppe som skulle ta seg av involverings-tematikken. Dette var en del av prosjektgjennomføringen, men *“involvering ble gjort kun for å hake av bokser i prosjektgjennomføringsplanen”* sier en av informantene. I alle endringene var toppledere enten initiativtakere, eller hadde gitt full støtte til endringen. Dermed var forankring på toppledernivå på plass. Figur 10 fremstiller illustrasjon en vellykket forankring prosess (venstre) og ikke så godt forankret prosess (høyre).



Figur 10: Illustrasjon en vellykket og mislykket forankring prosess (Wesenberg, 2022)

I det private segmentet var endringsprosessen stort sett ledet av toppledere, mens mellomledere var mindre involvert i maktkoalisjonen. Ekspertgrupper ble ikke etablert eller involvert i endringsprosessen, og dermed ble det ikke etablert en sterkt støttende maktkoalisjon (Kotter, 1996).

I offentlig sektor ble det gjort et forsøk på etablering av en sterk støttende maktkoalisjon ved hjelp av arbeidsgrupper, styringsgruppe og referansegruppe (Kotter, 1996). En av informantene sier at prosjektet involverer ikke fageksperter, men *“andre bestemte på vegne av oss uten at de hadde registrert en ting på tjue år”*, noe som bidro til misnøye og negativ holdning til endringene. I offentlig sektor ble det etablert en sterk støttende maktkoalisjon (Kotter, 1996). Maktkoalisjonen manglet vesentlige elementer som involvering av nøkkelpersoner, representanter fra ulike fragmenter i organisasjonen og fokus på eierskapsfølelse. Disse hindret gruppen fra å være støttende endringsagenter. Ledere i offentlig sektor innså viktigheten av forankring og involvering, og en av informantene med lederfunksjon sier *“På en av endringsprosessene ser jeg helt klart at involvering av sluttbrukeren på et mye tidlig tidspunkt hadde spart oss for mye støy i prosessen”*



Figur 11: Involvering bidrar til vellykket endringsprosess

Som beskrevet i teorikapitlet var manglende involvering av medarbeidere et av hovedgrunnene for at endringene mislyktes (Hole, 2021) og (Bayraktar et al., 2017). Et av funnene i dette avsnittet understøtter denne teorien. Det gjelder en stor endringsprosess initiert av kunnskapsdepartementet (KD) med tittelen “Arbeidstids portalen”, og er rettet mot alle høyere utdanningsinstitusjoner i Norge. En Informant med lederfunksjon beskriver saken slik:

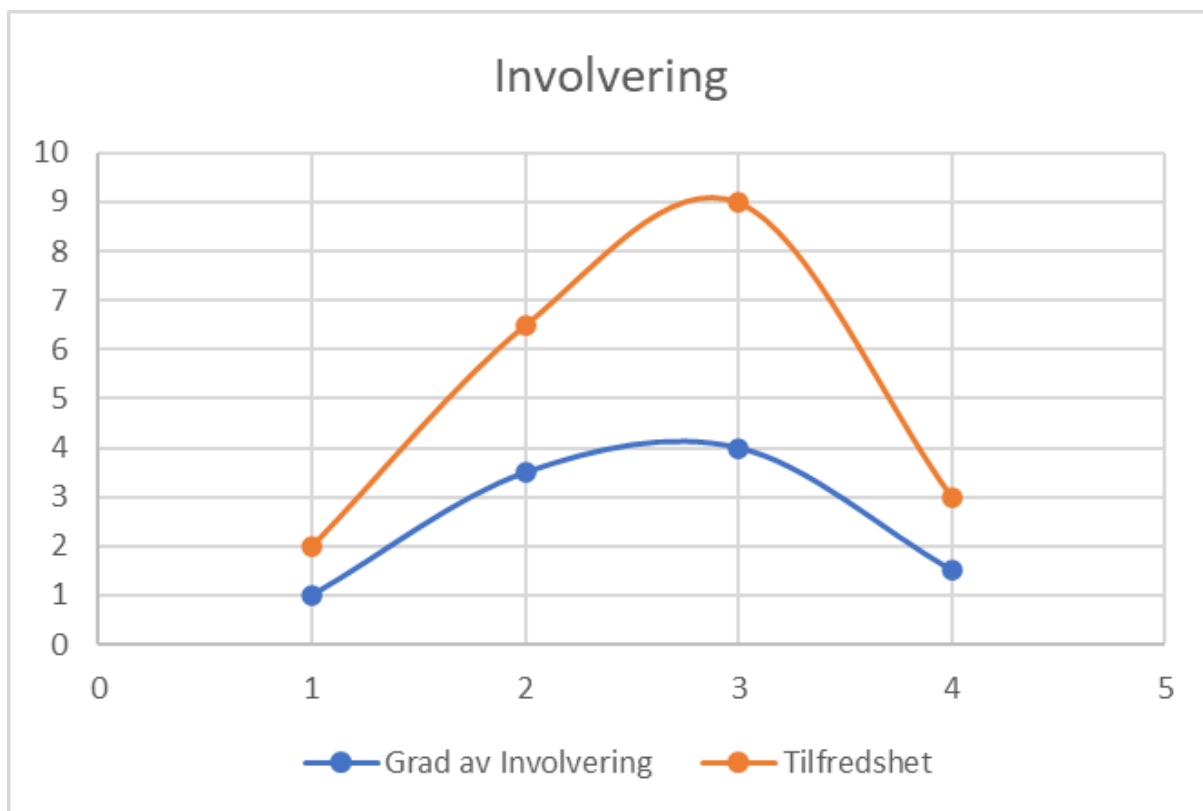
*“Man hadde brukt et eller to universiteter til å utprøve denne ideen om en ny løsning. Men så var det da 28 andre universiteter og høyskoler som overhodet ikke var involvert i de initiale testene og utvikling”.*

En av informantene i offentlig sektor opplyser at de ikke var involvert tidlig nok i prosessen. I implementeringsfasen var det motstand mot prosessen, størst blant de “ikke involverte” nøkkelpersonellet. De hadde trenert endringsprosessen, til den stoppet opp.

Endringsprosessen må ha tydelig forankring og støtte hos topp- og mellomledelsen. Involvering av fagpersoner fra flere ledd i organisasjonen vil også øke forankring og eierskapsfølelse blant de ansatte.

Bedrift	Informant	Sitat	Grad av Involvering	Tilfredshet
Nr. 1	APA	ingen forventninger om å bli inkludert	0	0
Nr. 1	LPA	involvering var i form av å bli intervjuet	2	4
Nr. 2	AOB	var lite involvert	4	7
Nr. 2	LOB	universitetene stiller med representanter	3	6
Nr. 3	AOC	ikke direkte, men fikk se noe	3	8
Nr. 3	LOC	har involvert flere	5	10
Nr. 4	APD	har liten eller ingen innflytelse	1	2
Nr. 4	LPD	fikk oppdraget fra toppledelsen	2	4

Tabell 2: rangering av grad av involvering vs. Forventninger/tilfredshet



Figur 12: Involvering score, basert på vektlegging av svarene fra informantene (X-aksen er bedrifter, Y-aksen er score. 10 er best)

### 5.3 Hvordan ble endringsprosessen mottatt.

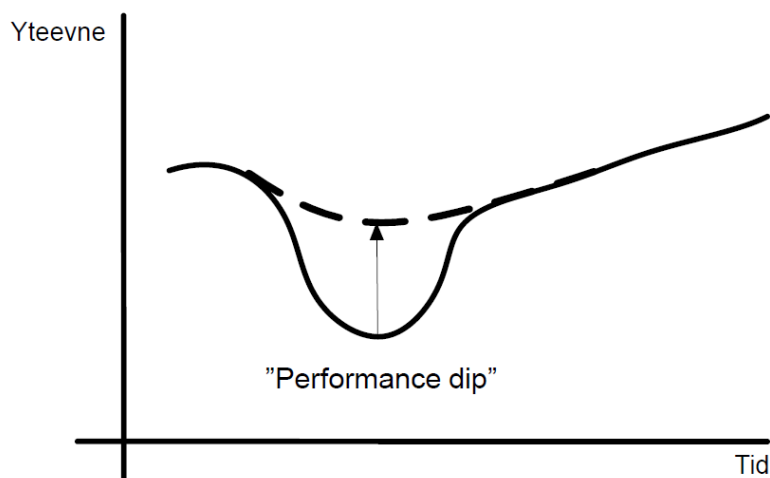
Endringer mottas forskjellig fra person til person. Noen liker endringer, mens andre møter den med skepsis og misnøye. Felles for bedriftene er at det ble innført en endring basert på at teknologien bykser fremover og ønsker å kaste lys over hvordan de berørte mottok denne endringen sett fra lederens og ansattes perspektiv. Det interessante er at prosessen tar for seg privat og offentlig sektor og i hvilken grad persepsjonen var forskjellig mellom de forskjellige nivåene. En fellesnevner som fremkom omtrent i alle intervjuer, var at det var en generell motvilje til endring både i privat og offentlig sektor, men av forskjellige årsaker. Noen trakk frem blant annet at de var redd for at de ikke hadde tro nok på egne egenskaper til å tilegne seg den nye arbeidsmetoden. Dette begrunnet de med at de selv følte at de ikke lenger hadde den samme kognitive kapasiteten som tidligere og at hukommelsen ikke lenger er som den var da de var yngre. En informant i offentlig sektor ytret *“jeg hjelper de eldre som er på vei ut av arbeidslivet fremfor de yngre som må ta til seg den nye arbeidsmetodikken fordi det krever en større innsats fra de å bruke det”*

Denne usikkerheten kunne vært tatt bort ved en klarere kommunikasjonskanal fra ledelsen ned til de ansatte. Dette understøttes av Kaufmann og Kaufmann (2003) som presiserer at

*“fokus på kommunikasjon er med på å redusere usikkerhet”*. En annen faktor som er avgjørende er i hvilken grad de ansatte ble inkludert i prosessen og om denne eventuelt kunne tilpasses. Dette var noe som kom frem fra privat sektor hvor de var bevisst på at dette var en trinnvis innfasing og tilpasning til de ansattes forutsetninger. Her hadde denne fremgangsmåten skapt optimisme og engasjement. Dette er noe som understøttes i Neubert og Cady (2009) med hensyn til å skape et lokalt engasjement for de ansatte og hvilke attributter endringen har. Her var det privat sektor som skilte seg fra offentlig sektor, fordi de i større grad ble hensyntatt i privat sektor i motsetning til offentlig sektor.

En av informantene i privat sektor synes at tidspunktet som ble valgt ikke passet inn i forhold til de pågående prosjektene. Dette er noe som Erlie (2019) understøtter, hvor ledere må innta et såkalt metaperspektiv, som vil si at de må se på problemstillingen fra en annen vinkling enn de kanskje normalt gjør. Hvordan vil dette mottas sett fra de ansattes øyne? Er dette riktig tidspunkt for innføringen? Informanten hadde en klar oppfatning av at endring var og er nødvendig. Denne gruppen ansatte hadde den beste forutsetningen til å ta til seg nye arbeidsmetoder, fordi de var selektert fra starten på denne iboende egenskapen. Dette ble kartlagt ved å benytte personlighets- og evnetester. Teorien kommer her inn fordi den poengterer at den øvre ledelsen må få et perspektiv på hvordan status er på de forskjellige divisjonene før de iverksetter større endringsprosjekter (Erlie, 2019). Hvis de sitter midt i en prosess der de skal ferdigstille et multimillion prosjekt, er kanskje ikke dette det beste tidspunktet å utføre endringen. Derfor bør ikke implementering av endringen fases inn på alle gruppene samtidig, men fases inn i forhold til arbeidsmengde i prosjektene. Den største utfordringen i denne bedriften var overgang fra fysiske møter til å bruke digitale møterom i større grad. Det krevde en omstilling i forbindelse med pandemien.

## Arbeidet med endringsledelse skal føre til...



## ...reduksjon av «performance dip»

Figur 13: reduksjon av produksjon under "performance dip" (Wesenberg, 2022)

En offentlig informant svarte at "de ikke helt så nytteverdier i en innføring når de satt med en følelse av at ting fungerte godt nok, men at det ble gjort en avgjørelse langt over hodene på dem". Problemstillingen i dette tilfellet var at dette kom helt fra Kunnskapsdepartementet og ikke var en lokal beslutning. Her hersket det en passiv motstand, fordi dette var delegert ansvar til IT ledelsen for gjennomføring. Autonomien til de ansatte i denne sektoren medførte "nedsabling" av vedtaket (Oreg et al, 2018). Dette er et av de mest kjente problemstillingene en leder møter, altså at endringer som ikke er velkommen hos de ansatte med en indirekte makt (Lawrens, 1969). I følge Kotters (1996) steg 1, sies det at man skal formidle viktigheten av endringen og få forståelse for det innad i organisasjonen og at man bør overbevise minst 75% av lederne og at dagens situasjon er "farligere" enn det ukjente.

Alle utenom en av informantene trenerte pågående endring. Det var utsetting av rykter og historier for å stoppe prosessen ut fra empirien, og derfor ikke aggressiv motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I kapittel 4.2.3 har vi analysert informanten som trenerte endringen.

Noen informanter både i privat og offentlig sektor formidlet at informasjonen de fikk var mangelfull og til tider ikke relevant. Informant i offentlig sektor sa for eksempel at "Vi hadde for lite konkret informasjon og så var det mange av tingene som ikke hadde blitt iverksatt enda, som det ble satt søkelys på". Videre utdyper informanten at de fikk mye informasjon om endringer som skulle finne sted om 2-3 år og for lite informasjon, og delvis feil informasjon om ting som var i ferd med å bli iverksatt. En Informant i privat sektor hadde noe mer negativ

innstilling til endringen og var redd at sin teknologiske forståelse ikke var god nok, men” etter hvert *som vi fikk mer informasjon, så kom nytteverdien mer til syne*”. Ifølge Kotter (1996) steg 4 som omhandler å kommunisere visjonen og strategien på alle mulige plattformer nedover i organisasjonen.

Fellesnevneren i dette delkapittelet er at det hersker en gjennomgående motstand for endringer, men basert på forskjellige årsaker. Noen møter endring med skepsis, mens andre møter den med nysgjerrighet. Dette avhenger av måten den formidles fra ledelsen.

Gjennomgående er det mangelfull formidling av visjonen og kommunikasjon rundt endringer, som lager et dårlig utgangspunkt for at de berørte partene motiveres (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

#### ***5.4 Oppsummering av drøfting***

I dette kapitlet tok vi for oss hovedtrekkene i empirien opp mot teorien innen endringsledelse, kommunikasjon og kommunikasjonsledelse. Vår empiri samstemmer med teorien og ingen av funnene avkrefte teorien. Når endringsagenten utøver aksjoner i henhold til teorien, ble resultatene mer positive. Manglende aksjoner i kommunikasjonsledelse i henhold til teorien, resulterte i motstand og støy i organisasjonen. I ytterste konsekvens til trenering av hele endringsprosessen. I noen deler av offentlig sektor, som hos universitetene, har de en stor autonomitet til å avvise initiativer som ikke passer organisasjonen. Empirien viser oss at i offentlig sektor er kommunikasjonsprosessen mer omstendelig enn i privat sektor. Dette grunnet bedre økonomi i offentlig sektor. Vår empiri viser oss at informanter med lederfunksjon har en annen og mer positiv oppfatning når det gjelder utøvelse av kommunikasjonsstrategier, enn det de ansatte informanter har. Tidlig involvering av fageksperter og ansatte som er direkte berørt av endringen, er viktig for å lykkes med endringsprosessen. Dette hadde gjort prosessen smidigere i implementeringsfasen. Dette ble bekreftet i retrospekt av flere informanter med lederfunksjon.



## 6.0 Konklusjon

### *Kvalitet på kommunikasjonsprosessen.*

I denne forskningen har vi kommet fram til at offentlig sektor har mer ressurser til å kunne gjøre en mer omstendelig endringsprosess, enn i privat sektor. I offentlig sektor bevilges det penger gjennom statsbudsjettet, mens i privat sektor må de ta kostnadene fra omsetning, sett opp mot resultat som tilsier om det er økonomiske rammer for endringer eller ikke. Offentlig sektor formidler samme informasjon på flere kanaler som Yammer, Teams og intranett. Dette skaper forvirring blant de ansatte, fordi det blir for mye informasjon å forholde seg til.

I offentlig sektor er det også utført spørreundersøkelser som medførte ei kursendring av endringsprosessen. Dette ble ikke utført i privat sektor.

### *Utforming og gjennomføring av prosessen.*

I denne forskningen har vi kommet fram til at både i privat og offentlig sektor er det store svakheter i håndtering av forankrings prosessen og utforming av en sterkt støttende maktkoalisjon som belyses i steg to i Kotters (1996). Flere informanter med lederfunksjon har i retrospekt pekt på at involverings og forankringsaktiviteten, ikke ble godt nok ivaretatt i prosessen. Videre sier de at involverings- og forankringsaktiviteten er essensiell, og i et av endringsprosessen var dette en direkte årsak til at endringsprosessen feilet. Endringsprosessen som har feilet, var en utdanningsinstitusjon. Universitetsansatte har stor autonomitet til å avvise endringsprosesser. De har indirekte sabotert prosessen via trenering under innfasingen på grunn av dårlig forankring og involvering, av fagekspertene hos utdanningsinstitusjonen.

I offentlig sektor gjøres det et forsøk på å involvere de ansatte på lavere nivå, dette i motsetning til privat sektor som kun involverer mellomledere. En av Informantene i offentlig sektor sier at grunnen til at de ansatte involveres på et lavere nivå er, på grunn av at retningslinjer må følges, ikke fordi det er en nytteverdi. En av informantene i privat sektor, sier at de hadde ingen forventninger om å bli involvert.

Vi har brukt empirien angående forankring og involvering i utforming og gjennomføring av endringsprosessene for å ekstrapolere relasjonen mellom involvering av fagekspertene og det totale inntrykket og tilfredshet hos medarbeidere. Empirien viser til at informanter med lederfunksjon opplever at forankring og involvering i prosessen var god, mens tilsvarende ansatte i de samme organisasjonen opplever det motsatte. I Figur 13 viser vi til en direkte relasjon mellom involvering og medarbeidere tilfredshet som gir en god indikasjon på om prosessen var vellykket.

### *Mottakelse av endringsprosessen*

Et interessant funn var at et av de private bedriftene tilrettela for at innfasingen skulle skje stegvis med hensyn til de ansattes forutsetninger og den aldersbetingede demografien.

I empirien i offentlig sektor finnes det ingen bevis på at det ble tatt høyde for timingen med tanke på innfasing av endringene. Det var mer en overordnet forventning at de ansatte skulle forstå og bruke digitale verktøy uten nødvendig opplæring. Prosessen kom fra toppledelsen, og det ble gitt informasjon om endringer som skulle skje i senere fase og langt frem i tid. Informasjon om pågående faser var mangelfulle og til tider stemte ikke informasjon med virkeligheten. Dette skapte mye frustrasjon i driftsorganisasjonen. Empirien i vår forskning viser til en større lojalitet blant ansatte i privat sektor, men dette på grunn av en generell redsel for ikke å gjøre det og konsekvensen det vil medføre.

### *Svar på problemstillingen: Hvilken betydning har kommunikasjon på en vellykket gjennomføring av en digital transformasjon i privat og offentlig sektor.*

Empirien viser til en unison enighet blant alle informantene om viktigheten av kommunikasjon i en endringsprosess. Informantene mener at kommunikasjon har en stor betydning for en vellykket endringsprosess. Manglende av en god kommunikasjon medfører til intern misnøye dersom de ansatte ikke føler seg sett eller hørt i prosesser som vil berøre dem. De ansatte må informeres om nødvendigheten av endringen i god tid før endringen skal gjennomføres slik at dette modnes i sinnet til de ansatte. Visjonen må være klar og tydelig slik at ansatte kan møte endringen med større optimisme enn det som kommer frem i empirien. Der kom det fram at det var en generell misnøye av forskjellige årsaker i både privat- og offentlig sektor.

Empirien viser til at generelle holdninger til endringer er aldersbetinget, dette grunnet manglende kunnskap om moderne digitale verktøy og systemer. I en av bedriftene er det gjort et forsøk på å tilrettelegge opplæringsprogram slik at også utenforstående kan ta i bruk systemet.

I vår empiri kommer det fram at de aller fleste prosessene var vellykket på tross av dårlig kommunikasjon. Dårlig kommunikasjon førte til unødvendig mye støy som kunne ha vært unngått hvis de hadde opprettet en god kommunikasjonsplan og utført den i henhold til teorien. Det kom fram i empirien, at en av endringsprosessene ikke var vellykket. Dette grunnet dårlig forankring av endringsprosessen samt ingen involvering av nøkkelpersonell i utforming av endringsprosessen.

### **6.1 Begrensinger**

Forskningen vi gjennomførte ga oss ikke et klart svar på hvem som er best av privat og offentlig sektor til å gjennomføre prosesser. Dette gjorde i tillegg at vi fikk færre saker enn vi skulle hatt i tillegg til at vi burde hatt flere private og offentlige bedrifter. Dette fordi mengden av bedrifter vi valgte, ikke ga oss et godt nok utgangspunkt for å kunne konkludere med sikkerhet. Det eneste vi kan understreke er at kommunikasjonen har en gjennomgående viktig rolle i prosesser der menneskers hverdag blir berørt.

Vår forskning ble mer en stikkprøve hvor vi satt igjen med et inntrykk og kunne derfor ikke trekke faste slutninger på dataene vi samlet inn. Åtte informanter ga heller ikke et godt nok grunnlag. Dette var et av utfordringene vi hadde på grunn av pandemien som gjorde bedrifter og ansatte mer reserverte, i frykt for at dette kunne medføre smitte om det ble fysisk avholdt intervjuer.

I oppgaven vår har vi kun adressert verbal kommunikasjonsform. Ikke-verbal kommunikasjonsform, som for eksempel kroppsspråk er ikke tatt med i denne forskningen.

### **6.2 Videre forskning**

For å trekke generelle slutninger og konkludere må vi ha et større antall bedrifter med enda flere informanter over en lengre periode for å kunne trekke slutninger som kan tegne et mer nyansert bilde av virkeligheten.

Videre ser vi behovet for forskning på:

1. Grunnen for at medarbeidere i det private segmentet er mer lojale for endringer enn de i offentlig sektor
2. Hvorfor de private medarbeidere har lavere eller ingen forventninger om å bli involvert i utforming og gjennomføring av digitale endringsprosesser.
3. Hvordan ikke-verbal kommunikasjonsform direkte eller indirekte påvirker resultater av endringsprosess?

## Figurliste

Figur 1: Lewen og Kotters modeller, kilde: <a href="https://www.google.no/search?q=kurt+lewin+og+kotter">https://www.google.no/search?q=kurt+lewin+og+kotter</a> .....	6
Figur 2: Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019) .....	10
Figur 3: Planlegging av kommunikasjonsledelse (Project Management Institute, 2017) .....	12
Figur 4: Based on Goldhaber, G. M. (1990), 'Organizational Communication', Fifth edition, State University of New York at Buffalo, pp. 4-31 .....	14
Figur 5: Bedriftskultur nivåer. (Erlie, 2019).....	16
Figur 6: de 3 nivåer i organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2019) og Schein (1994) ...	17
Figur 7: En deduktiv tilnærming .....	20
Figur 8: En induktiv tilnærming .....	20
Figur 9: Forskningsdesign .....	26
Figur 10: Illustrasjon en vellykket og mislykket forankring prosess (Wesenberg, 2022).....	51
Figur 11: Involvering bidrar til vellykket endringsprosess .....	52
Figur 12: Involvering score, basert på vektlegging av svarene fra informantene (X aksene er bedrifter, Y aksene er score. 10 er best) .....	54
Figur 13: reduksjon av produksjon under "performance dip" (Wesenberg, 2022) .....	56

## Tabelliste

Tabell 1: koding av informantene.....	27
Tabell 2: rangering av grad av involvering vs. Forventninger/tilfredshet .....	53

## Litteraturliste

Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) booklet, (2005).

'Information and consultation', Employee Communications and Consultation, London

Aguirre S, Rodriguez A (2017) Automation of a business process using robotic process automation (RPA): a case study. Applied Computer Sciences in Engineering.

Appelbaum, S. Habashy, S. Malo, J & S. Hisham (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", Journal of Management Development, Vol. 31 Iss: 8 pp. 764 - 782

Bang, H. (2015) *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Bateson, Gregory & Ruesch, Jurgen: *Communication* (1951) New York: Random House

Berg, B. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences (6th ed.)*. Boston: Pearson.

Capgemini Consulting. (2011). "Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations".

[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital Transformation A Road-Map for Billion-Dollar Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital-Transformation-A-Road-Map-for-Billion-Dollar-Organizations.pdf)

Cleve-Stiansen, A. (2020, 25. juni) *Går omstillingen på arbeidsplassen trått? dette må du som leder tenke på*. Hentet fra Tekna.no

Dalen, M. (2004) *Intervju som en forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS

Erlien, B., Kveine, R. (2019) *Internkommunikasjon*. (5 utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology - A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, pp.1-15

Fivesdal, E., Bakka, J. F. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse: Struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg.) Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Fjelland, R (1999) *Innføring i vitenskapsteori* (5. opplag) Oslo: Universitetsforlaget

Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2(6), 645-672.

Garrison, M. D., & Bly, M. A. (1997). *Human relations: Productive approaches for the workplace*. Allyn & Bacon.

- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94. Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).
- Goldhaber, G. M. (1990), '*Organizational Communication*', Fifth edition, State University of New York at Buffalo, pp. 4-31
- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Hole, Glenn. (2021.07. Oktober). Kotters åtte stegs modell for endringer. *Ledernytt*:  
<https://www.ledernytt.no/kotters-aatte-stegs-modell-for-endringer.6414661-311239.html>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kongsvik, T. & Amundsen, O. (2016) *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis*. Gyldendal akademisk
- Kotter, J. (1996). *Leading change, Why Transformation Efforts Fail*. Hentet fra:  
<http://midlands.carolinagreenhouse.com/wp-content/uploads/2014/08/HBR-10-Must-Reads-on-Change.pdf#page=100>
- Kvale S. & Brinkmann S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (utg 3.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Lambert, S. D., & Loisel, C. G. (2008). Combining individual interviews and focus groups to enhance data richness. *Journal of advanced nursing*, 62(2), 228-237.
- Lawrens, Paul. (1969). How Deal With Resistance to Change. *Issue of Harvard Business Review*
- Lucas, H. C., Agarwal R., Clemons E. K., El Sawy O.A., & Weber, B. (2013). Impactful Research On Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences, *MIS Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp.371-382
- Madsbu, J.P & Pedersen, M (2011). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet?* (s.13-32). Vallset: Opplandske bokforlag

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

*Study (2021, 13 august) Lewin's 3-stage model of change: Unfreezing, changing & refreezing.*

McKenna, E. (2006). 'Business Psychology and organizational behavior', A student's handbook, 4th edition, Psychology Press, New York, USA, pp. 96-97, p.171

Moderniseringsdepartementet, 2014. "Digitalisering i offentlig sektor".

Regjeringen.no. Hentet 22. april 2020 ([https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-f\\_\\_\\_\\_\\_forvaltning/ikt-politikk/digitalisering-i-offentlig-sektor/id2340245/](https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-f_____forvaltning/ikt-politikk/digitalisering-i-offentlig-sektor/id2340245/)).

Neubert, M., & Cady, S. (2009). Action commitments. In T. B. H. Klein, *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 181–210). New York: Routledge.

OECD (14.04.2021) *The digital Transformation of SME's*.

<https://www.oecd.org/industry/smes/PH-SME-Digitalisation-final.pdf>

Oreg, S., Burtunek, J.M., Lee, G., Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*, vol. 43, 65-86.

*Paton, R & McCalman, J. (2008). Change management, A Guide to Effective implementation.*

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=change+management&ots=DWwf\\_kXhIc&sig=QssiXVFZKnteasMFt7HyxtttPZk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=change%20management&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=change+management&ots=DWwf_kXhIc&sig=QssiXVFZKnteasMFt7HyxtttPZk&redir_esc=y#v=onepage&q=change%20management&f=false)

Piccinini, E., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. In 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik, pp.1634–1648

Pollack, J. & Pollack, R. (2014) *Using Kotter's Eight Stage Process to manage an organizational change program: presentation and practice*. Systemic Practice and Action Research, DOI 10.1007/s11213-014-9317-0

Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute.

Rajhans, Kirti (2009) "Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance," *Interscience Management Review: Vol. 2 : Iss. 2 , Article 13*.

Regjeringen. (2021, 14. juni). En digital sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>

Russ, T.L. (2008) Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches, *Journal of Change Management*, 8:3-4, 199-211

Schein, E. H (1994). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: TANO

Schein, E. H (2010). *Organizational Culture and leadership* (4. utg.) San Francisco, CA: Jossey-Bass

Thomas, G. (2017). *How to do your research project: A guide for students* (3rd ed.). Los Angeles, California: Sage.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Tjora, A. (2018). *Vitenskap: Kvalitativ analyse og teoriutvikling* (Forskningsmetoder).

Wesenberg, S.D (2022). Endringsledelse og endringskommunikasjon,

Published online: 27 April 2022 TRI Consulting AS; [https://ohincloud-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/imh\\_tekna\\_no/Ef-6VISJgYFKqaeiO4n21LcB4k2uoNAy0tN92zjuVNUmlQ?e=TOqbwE](https://ohincloud-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/imh_tekna_no/Ef-6VISJgYFKqaeiO4n21LcB4k2uoNAy0tN92zjuVNUmlQ?e=TOqbwE)

Van der Aalst W.M.P, Bichler M., Heinzl A. (2018). *Robotic Process Automation*.

*Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, part of Springer Nature 2018;*  
<https://doi.org/10.1007/s12599-018-0542-4>

Yin, R.K. (2014) *Case study research: design and methods*. 5th ed. utg. Los Angeles, California: SAGE.

Zysman, J. (2006). Creating value in a digital era: how do wealthy nations stay wealthy? In:

Zysman, A., Newman, A. (Eds.), *How Revolutionary was the Digital Revolution?* Stanford University Press, Stanford, CA, pp.23–54



## Vedlegg 1: Intervjuguide- leder/mellomleder

MBA- masteravhandling ved Nord Universitet.

Semistrukturert intervjuguide:

### Innledningsvis:

- Ved oppstart av intervjuet, presenter deg selv, emnet og hensikten med studiet.
- Spør informanten om informasjonsskrivet er lest og få informasjonsskrivet signert.
- Opplys at alle detaljer blir er helt konfidensielle og ingen detaljer eller besvarelser blir brukt til noe annet enn for forskningsarbeidets formål. Identiteten blir anonymisert og ingen detaljer som skulle identifisere informanten blir brukt.
- Innhente bekreftelse at informanten har forstått og akseptere at samtalen blir tatt opp.
- Til orientering vil intervjuet vare minst 30 min og maks 1 time.

### Generelle bakgrunns spørsmål:

- Fortell litt om din nåværende stilling, rolle, arbeidsoppgaver og fartstid i bransjen / denne bedriften
- Har du hatt en annen stilling i bedriften før denne lederstillingen?
- Fortell litt om din (relevante) utdanning, opplæring og sertifiseringer (hvis relevant).
- Tidligere stillinger har du hatt (relevante/assosierte med emnet)?

Dato: \_\_\_\_\_

<b>Spørsmålsett</b>	<b>Intervjuer notater og observasjoner under intervjuet.</b>
<b>1. Hvordan var/er kvaliteten på kommunikasjonsprosessen? (mellom ledelsen og medarbeidere)</b>  1.1 Har bedriften gjennomført digitale endringsprosesser i det siste? <ul style="list-style-type: none"><li>• Nytt dataprogram, infrastruktur (skyløsning).</li></ul>	

1.2. Hva var overordnet formål for endringen (overgang til nytt it-verktøy) ?

- kvalitetsforbedring?
- Økonomisk besparelser?
- Effektivitet?
- Andre faktorer; som Helse Miljø og sikkerhet (HMS)?

1.3 Hvordan ble endringen gjennomført?

- Strategi?
- Plan?
- metode?

1.4 Ble det gjort noen undersøkelser på hvordan endringen ble gjennomført?

1.5 Hvordan formidler bedriften endringen, hvilke plattformer/arenaer (e-post, Teams, allmøter, en-til-en møter) ble brukt for dette?

1.6 Hvordan synes du informasjonen ble formidlet? Bra? Dårlig?

## **2. Hvordan følte deltagere at de var med i utforming og gjennomføring av endringsprosessen.**

2.1 Ble du **involvert** i utformingen/utarbeidelsen av endringsprosessen, evt. Ja, på hvilken måte?

## **3. Hvordan ble endringsprosessen mottatt?**

3.1 Hvordan er din holdning til denne endringen?

3.2 Hvordan er den generelle holdningen blant de ansatte for endringer?

3.3 Inspirerer du som leder for gode opplevelse av endring(er) blant ansatte?

3.4 Har du opplevd motstand mot endring blant ansatte? Hvordan forholder du deg til dette?

3.5 Ble det gjort organisatorisk omstrukturering i organisasjonen på grunn av endringen?

- Konsekvenser?

Avsluttende spørsmål:

A1. Hva har dere lært gjennom denne prosessen?

- I retrospekt, hva hadde dere gjort annerledes?

Oppsummering

Har du noe mer utover våre spørsmål som bør tilføyes?

## Vedlegg 2: Intervjuguide - ansatte

MBA- masteravhandling ved Nord Universitet.

Semistrukturert intervjuguide:

### Innledningsvis:

- Ved oppstart av intervjuet, presenter deg selv, emnet og hensikten med studiet.
- Spør informanten om informasjonsskrivet er lest og få informasjonsskrivet signert.
- Opplys at alle detaljer blir er helt konfidensielle og ingen detaljer eller besvarelser blir brukt til noe annet enn for forskningsarbeidets formål. Identiteten blir anonymisert og ingen detaljer som skulle identifisere informanten blir brukt.
- Innhente bekreftelse at informanten har forstått og akseptere at samtalen blir tatt opp.
- Til orientering vil intervjuet vare minst 30 min og maks 1 time.

### Generelle bakgrunns spørsmål:

- Fortell meg litt om din nåværende stilling, rolle, arbeidsoppgaver og fartstid i bransjen / denne bedriften
- Har du hatt en annen stilling i bedriften før denne lederstillingen?
- Fortell litt om din (relevante) utdanning, opplæring og sertifiseringer (hvis relevant).
- Tidligere stillinger har du hatt (relevante/assosierte med emnet)?

Dato: \_\_\_\_\_

Spørsmålssett	Intervjuer notater og observasjoner under intervjuet.
<b>1. Hvordan var/er kvaliteten på kommunikasjonsprosessen? (mellom ledelsen og medarbeidere)</b>  1.1 Har bedriften gjennomført digitale endringsprosesser i det siste?	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nytt dataprogram, infrastruktur (skyløsning).</li> </ul> <p>1.2. Hva tror du grunnlaget for endringen var?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitets forbedring?</li> <li>• Økonomisk besparelser?</li> <li>• Effektivitet?</li> <li>• Andre faktorer som Helse Miljø og sikkerhet (HMS)?</li> </ul> <p>1.3 Hvordan opplevde du at endringsprosessen ble gjennomført av ledelsen?</p> <p>1.4 Ble det gjort noen undersøkelser på hvordan endringen ble gjennomført?</p> <p>1.5 Hvordan formidlet ledelsen endringen og hvilke plattform/arena (e-post, Teams, allmøter, en-til-en møter) ble brukt for dette?</p> <p>1.6 Hvordan synes du informasjonen som omhandlet endringsprosessen ble formidlet fra ledelsen?</p> <p><b>2. Hvordan følte deltagere at de var med i utforming og gjennomføring av endringsprosessen.</b></p> <p>2.1 Ble du <b>involvert</b> i utformingen/utarbeidelsen av endringsprosessen, evt. Ja, på hvilken måte?</p> <p><b>3. Hvordan ble endringsprosessen mottatt?</b></p> <p>3.1 Hvordan er/var din holdning til denne endringen?</p> <p>3.2 Hvordan er den generelle holdningen blant de ansatte for endringer?</p> <p>3.3 Hvordan opplevde du at lederen la til rette for at de ansatte skulle få en god opplevelse av endringsprosessen?</p> <p>3.4 Har du opplevd motstand mot endring blant kollegaer? Hvordan forholder du deg til dette?</p> <p>3.5 Ble det gjort organisatorisk omstrukturering i organisasjonen på grunn av endringen?</p>	
--	--

<ul style="list-style-type: none"><li>• Fikk det konsekvenser for deg?</li></ul>	
--	--

Avsluttende spørsmål:

A1. Hva har dere lært gjennom denne prosessen?

- I retrospekt, hva hadde dere gjort annerledes?

Oppsummering:

Har du noe mer utover våre spørsmål som bør tilføyes?

Tusen takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet.

Vedlegg 3: NSD

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## **NSD sin vurdering**

### **Prosjekttittel**

Master oppgaven ved Nord universitet

### **Referansenummer**

283612

### **Registrert**

02.11.2021 av Asher Serussi -

asher.serussi@student.nord.no **Behandlingsansvarlig**

### **institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked,

organisasjon og ledelse **Prosjektansvarlig**

**(vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Giuseppe Marinelli, giuseppe.marinelli@nord.no, Tlf:

74823741

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Asher Serussi, asher.serussi@gmail.com, Tlf:

97762551

### **Prosjektperiode**

20.08.2021 - 25.05.2022

## Status

05.11.2021 - Vurdert

## Vurdering (1)

---

### 05.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så lenge den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 05.11.2021. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

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

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.05.2022.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6165cafa-2b9c-4e3d-95af-bbfd846458a1>

#### 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), 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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)