

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Laila-Kristin Iversen Holmvik og Paul Thomas Holmvik

---

## Betydningen av endringsledelse, kommunikasjon og involvering for å motivere og skape en god endringsprosess

En kvalitativ casestudie av et pågående digitaliseringsprosjekt i  
ASCO Norge

---

Dato: 19.05.2022

Totalt antall sider: 152

## Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er endringsledelse, og hvordan tilstedeværelse og fravær av endringsledelse, kommunikasjon, involvering påvirker motivasjonen under endring og endringsprosessen. Vår interesse for endringsledelse og vår fascinasjon rundt endringsprosessers kompleksitet er bakgrunnen for vårt valg av problemstilling. Formålet med oppgaven er å studere hvilken kompetanse, ferdigheter og innsikt som er nødvendig for ledere i en endringsprosess, og belyse hvordan endringsledelse, kommunikasjon og involvering kan hemme og fremme både motivasjon hos de ansatte og selve endringsprosessen. Vi valgte å gjøre en kvalitativ casestudie gjennom et pågående digitaliseringsprosjekt hos ASCO Norge, som er arbeidsgiver for en av oss.

Vår problemstilling for denne oppgaven er: "**Betydningen av endringsledelse, kommunikasjon og involvering for å motivere og skape en god endringsprosess**". Vi har laget en billedlig fremstilling av problemstillingen, som illustrerer hvordan disse temaene henger sammen som biter i et puslespill. Problemstillingen spenner over fire temaer som direkte og indirekte påvirker hverandre. Det er derfor formulert fire forskningsspørsmål knyttet til hvert enkelt tema, som samlet sett skal bidra til å underbygge og være til hjelp i besvarelsen av problemstillingen.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi foretatt en grundig litteraturgjennomgang knyttet til temaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon. Vi har vist at disse temaene samlet sett er avgjørende for å lykkes med en god endringsprosess, og at disse temaene er nært tilknyttet hverandre og påvirker hverandre direkte og indirekte.

Oppgaven er utarbeidet ut ifra en kvalitativ forskningsmetode, et casedesign, hvor vi gjennomførte 6 semistrukturerte dybdeintervjuer med ansatte og ledere fra ASCO Norge. Intervjuguiden vår bestod av fire hovedtema; endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon. Intervjuene ble transkribert, for deretter å analysere og tolke materialet sett opp mot problemstillingen og relevant teori. Gjennom analysen og drøftingen av de ulike temaene, får vi innsikt i hva informantene mener hemmer og fremmer endringsprosessen.

Hovedfunnene vi avdekket var at de fleste ansatte hadde en forståelse for behovet og nødvendigheten av endringen. Det ble brukt for liten tid i planleggingsfasen, og endringskapasiteten kunne vært bedre. Når det gjelder kommunikasjon manglet det en tydelig kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan, og de ansatte savnet mere strukturert og

formell kommunikasjon. Videre har involvering i programvareutviklingen vært tilfredsstillende, og har bidratt til forankring og eierskap. Det viste seg at de viktigste motivasjonsfaktorene for de ansatte var god kommunikasjon og involvering, samt behov og nytteverdi.

Vår konklusjon basert på analysen av empirien, er at faktorer som endringsledelse, kommunikasjon og involvering har avgjørende og stor betydning for å skape motivasjon og en god endringsprosess. Vi har vist at relevant teori og vår empiri er sammenfallende på dette området. Vi har gjort følgende anbefalinger basert på våre empiriske funn:

1. Å benytte endringskaleidoskopet i planleggingsfasen, benytte endringsagenter i en tidligere fase og øke endringskapasiteten.
2. Utarbeide en kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan. Utvikle noen kjennetegn, prinsipper eller retningslinjer for god lederkommunikasjon som skal gjelde for alle ledere i organisasjonen.
3. Benytte rettferdig-prosess-verktøy og modellen «det strategiske prosessdesignet» av Vestergaard når det gjelder hvordan involvere de ansatte.
4. Benytte CEM-modellen for å skaffe seg innsikt i hva som motiverer de ansatte til endring.

## Abstract

The theme of this master is management of change, and how the presence and absence of management of change, communication and involvement affects the motivation during change and the change process. Our interest in management of change and our fascination for the complexity of change processes is the background for our choice of issue. The purpose of this master's thesis is to study what competence, skills and insights are needed for leaders in a change process, and look at how management of change, communication and involvement can inhibit and promote employee's motivation and the change process itself. We chose to study an ongoing digitalization project at ASCO Norge.

Our research question for this thesis is: "**The importance of management of change, communication and involvement to motivate and create a good change process**". We wanted to look at how management of change, involvement, communication and motivation directly and indirectly affect each other and the change process. Four research questions have been formulated for each individual topic, which together will help to us in answering the issue in our study.

Based on the research question, we have conducted a thorough literature review related to the topics of management of change, communication, involvement and motivation. We have shown that these themes as a whole are crucial to the success of a good change process, and that these themes are closely linked to each other and affect each other directly and indirectly.

The thesis has been prepared based on a qualitative research method, a case design, where we conducted 6 semi-structured in-depth interviews with employees and managers from ASCO Norge. Our interview guide consisted of four main topics: management of change, communication, involvement and motivation. The interviews were transcribed, and then the data was analyzed set against the research question and relevant theory. Through the analysis and discussion of the various topics, we gain insight into what the informants believe inhibits and promotes the change process.

The main findings we discovered were that most employees had an understanding of the need and necessity of the change. Too little time was spent in the planning phase, and the capacity for change could have been better. In terms of communication, there was a lack of a clear communication strategy and communication plan, and the employees wanted a more structured and formal type of communication. The employee's involvement in the software

development has been satisfactory. It turned out that the most important motivating factors for the employees were good communications and involvement, as well as needs and usefulness.

Our conclusion based on the analysis of the empirical data is that factors such as management of change, communication and involvement are crucial in creating motivation and a good process for changes. We have shown that relevant theory and our empirical evidence coincide in this area. We have made the following recommendations based on our empirical findings:

1. Using the change kaleidoscope in the planning phase, using change agents in an earlier phase and increasing the change capacity.
2. Prepare a communication strategy and communication plan. Develop some characteristics, principles or guidelines for good leadership communication that will apply to all leaders in the organization.
3. Use the fair-process tool and the model «the strategic process design» by Vestergaard when it comes to how to involve the employees.
4. Use the CEM model to gain insight into what motivates employees to change.

## Forord

Vår masteroppgave er avslutningen på en treårig mastergrad, MBA, et deltidsstudium ved Nord Universitet i Stjørdal. Det har vært tre spennende og lærerike år, og det har gitt oss mye faglig utbytte som vi vil ta med oss videre både i arbeidssammenheng og i livet generelt. Det har også kostet mye tid og krefter, og til tider har det vært utmattende og frustrerende. Pandemien dukket opp midt i studiet, så studiet ble ikke helt som planlagt. Samlinger og eksamener ble byttet ut med digitale forelesninger og hjemmeeksamen. Vi var fire studenter i heimen en periode, to av guttene våre og oss, men det gikk veldig bra det også.

På bakgrunn av vår interesse for fagområdet strategi og ledelse, og da spesielt endringsledelse, valgte vi å studere betydningen av endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon i endringsprosessen hos ASCO Norge i vår oppgave. Oppgaven ble mye mer omfattende enn vi hadde tenkt, men hvorfor gjøre det enkelt når det kan gjøres komplisert. Vi har virkelig fått gjort et dypdykk i temaer rundt endringsprosesser. Det har vært givende og lærerikt å få innsikt og forståelse i hvordan ledelsen kan påvirke en endringsprosess og hvilke mekanismer og faktorer som spiller inn.

Vi ønsker å rette en takk til alle forelesere i studiet, men spesielt til foreleserne i strategi og ledelse som fanget vår nysgjerrighet og interesse for endringsledelse. En stor takk til veileder Johan Olaisen for fantastiske og positive tilbakemeldinger og veiledning gjennom oppgaven. Vi vil også takke ASCO Norge for at vi fikk studere deres endringsprosess, og takk til alle informantene som stilte opp til intervju og har gitt et stort bidrag til oppgaven.

Til slutt vil vi takke våre tre kjære gutter, familie og venner som har støttet og heiet på oss disse årene.

Vi ønsker deg god lesning!



Laila-Kristin Iversen Holmvik



Paul Thomas Holmvik

Sandnessjøen

Mai 2022

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Abstract .....	iii
Forord .....	v
Innholdsfortegnelse .....	vi
Figurliste.....	xi
1.0 Innledning.....	1
1.1 Formål og bakgrunn .....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens avgrensning .....	5
1.4 Oppgavens oppbygning.....	6
1.5 Begrepsavklaringer.....	7
2.0 Teori .....	8
2.1 Organisasjonsendring og endringsledelse .....	8
2.1.1 Hva er en endringsprosess? .....	8
2.1.2 Organisasjonsendring .....	9
2.1.3 Planlagt endring.....	11
2.1.3.1 Lewin og Kotters teoretiske rammeverk .....	12
2.1.3.2 Kotters åtte steg for vellykket endring .....	12
2.1.4 Å bygge endringskapasitet .....	15
2.1.5 Endringsagenter.....	17
2.1.6 Endringsledelse .....	18
2.2 Informasjon og kommunikasjon.....	19
2.2.1 Hvorfor er kommunikasjon viktig? .....	19
2.2.2 Hva menes med kommunikasjon?.....	20
2.2.3 Kommunikasjonsprosessens faser.....	21
2.2.3.1 Kommunikasjonsprosessens komponenter .....	21
2.2.4 Formell og uformell kommunikasjon.....	25
2.2.5 Toveis kommunikasjon i endringsprosesser .....	25
2.2.5.1 Hva er toveis kommunikasjon? .....	26

2.2.6 Internkommunikasjon.....	26
2.2.7 Fallgruver og støy i kommunikasjon.....	27
2.2.7.1 Psykologiske hindringer .....	28
2.2.7.2 Brudd i kommunikasjonssambandet .....	29
2.2.8 Strategi mot fallgruver .....	29
2.2.9 Kommunikasjonsplanlegging.....	31
2.2.9.1 Kommunikasjonsplan.....	32
2.2.10 God lederkommunikasjon og kommunikasjon i endringsprosesser.....	33
2.3 Involvering og medvirkning.....	35
2.3.1 Hvorfor er involvering og medvirkning viktig?.....	35
2.3.2 Hva menes med involvering?.....	37
2.3.3 Selektiv involvering .....	37
2.3.4 Involverende endringsledelse .....	38
2.3.4.1 Rettferdig prosess og strategiprosesser .....	39
2.3.4.2 Tre praksisnære prinsipper .....	40
2.3.4.3 Seks teoretiske begreper.....	41
2.3.4.4 Det strategiske prosessdesignet.....	43
2.4 Motivasjon.....	45
2.4.1 Hvorfor er det viktig å studere motivasjon i organisasjoner? .....	45
2.4.2 Hva er motivasjon?.....	45
2.4.3 Tre hovedtyper av drivkrefter .....	46
2.4.4 Indre motivasjon.....	46
2.4.5 Faktorer som fremmer indre motivasjon; Selvbestemmelsesteorien .....	48
2.4.5.1 Autonomi.....	48
2.4.5.2 Kompetanse .....	49
2.4.5.3 Tilhørighet.....	49



2.4.6 Endringsmotivasjon; Endringsengasjement-modellen (CEM): En modell for positive ansattes tilnærming til organisasjonsendring; endringsengasjement, endringsressurser og endringskrav. ....	50
2.4.6.1 Endringsrelaterte organisasjonsressurser .....	52
2.4.6.2 Endringsrelaterte jobbressurser .....	53
2.4.6.3 Endringsrelaterte personlige ressurser .....	54
2.4.6.4 Endringsrelaterte jobbkraft .....	54
2.4.7 Hvordan kan organisasjonen og ledelsen motivere ansatte til endring? .....	56
2.5 Oppsummering teori.....	58
3. 0 Metode.....	61
3.1 Forskningsdesign.....	61
3.1.1 Casestudie.....	63
3.2 Forskningsprosessen.....	64
3.2.1 Valg av case .....	64
3.2.2 Utvalg .....	64
3.2.3 Datainnsamling.....	65
3.2.4 Dataanalyse .....	66
3.3 Metodekvalitet.....	67
3.3.1 Reliabilitet (pålitelighet) .....	68
3.3.2 Validitet (troverdighet).....	68
3.3.2.1 Konstruert validitet.....	68
3.3.2.2 Intern validitet (troverdighet) .....	68
3.3.2.3 Ekstern validitet (overførbarhet) .....	69
3.4 Forskningsetikk .....	69
3.4.1 Vurdering av egen rolle.....	69
3.4.2 Etske problemstillinger (herunder NSD krav) .....	70
3.5 Oppsummering .....	71
4.0 Casebeskrivelse .....	72
5.0 Empiriske funn .....	74

5.1 Empiriske funn; Endringsledelse .....	74
5.2 Empiriske funn; Informasjon og kommunikasjon.....	81
5.3 Empiriske funn; Involvering og medvirkning .....	92
5.4 Empiriske funn; Motivasjon.....	97
5.5 Oppsummering av empiriske funn .....	103
6.0 Analyse og diskusjon av funn opp mot teori.....	104
6.1 Endringsledelse .....	104
6.1.1 Planlagt endring.....	105
6.1.2 Planleggingsfasen.....	107
6.1.3 Endringsagent.....	108
6.1.4 Endringskapasitet .....	108
6.1.5 Oppsummering og delkonklusjon .....	110
6.2 Informasjon og kommunikasjon.....	111
6.2.1 Kommunikasjon sett opp mot Kotters modell.....	112
6.2.2 Kommunikasjonsprosessen .....	113
6.2.3 Toveis kommunikasjon i endringsprosesser .....	114
6.2.4 Formell og uformell kommunikasjon.....	116
6.2.5 Kommunikasjonsplanlegging og kommunikasjonsplan.....	118
6.2.6 Fallgruver og støy i kommunikasjonen .....	120
6.2.7 Lederkommunikasjon, internkommunikasjon og kommunikasjon i endringsprosesser .....	121
6.2.8 Oppsummering og delkonklusjon .....	124
6.3 Involvering og medvirkning.....	126
6.3.1 Dynamikken i en rettferdig prosess.....	126
6.3.2 Involvering .....	127
6.3.3 Gjennomsiktighet .....	129
6.3.4 Arena for interaksjon og meningsutveksling .....	130
6.3.5 Involveringens og samhandlingens påvirkning av endringsutfallet.....	131
6.3.6 Oppsummering og delkonklusjon .....	131

6.4	Motivasjon.....	132
6.4.1	Indre motivasjon.....	133
6.4.2	Selvbestemmelsesteorien .....	134
6.4.2.1	Autonomi.....	134
6.4.2.2	Kompetanse .....	135
6.4.2.3	Tilhørighet.....	135
6.4.3	CEM-modellen, en modell for positive ansattes tilnærming til organisasjonsendring; endringsengasjement, endringsressurser og endringskrav. ....	136
6.4.3.1	Endringsrelaterte organisasjonsressurser .....	136
6.4.3.2	Endringsrelaterte jobbressurser .....	137
6.4.3.3	Endringsrelaterte personlige ressurser .....	137
6.4.3.4	Endringsrelaterte jobbkraav .....	137
6.4.4	Endringsledelse og motivasjon.....	138
6.4.5	Kommunikasjon, involvering og motivasjon .....	138
6.4.6	Oppsummering og delkonklusjon .....	139
6.5	Oppsummering av analysekapittelet .....	140
7.0	Konklusjon .....	141
7.1	Endringsledelse .....	141
7.2	Informasjon og kommunikasjon.....	143
7.3	Involvering og medvirkning.....	144
7.4	Motivasjon.....	145
7.5	Konklusjon og svar på vår problemstilling .....	145
8.0	Anbefalinger, oppgavekritikk og forslag til videre forskning.....	147
8.1	Anbefalinger.....	147
8.1.1	Endringsledelse .....	147
8.1.2	Informasjon og kommunikasjon.....	148
8.1.3	Involvering og medvirkning.....	149
8.1.4	Motivasjon.....	150
8.2	Oppgavekritikk.....	151
8.3	Forslag til videre forskning .....	151

Litteraturliste .....	153
Vedlegg .....	157

## Figurliste

Figur 1 – Egen billedlig illustrasjon av problemstillingen .....	4
Figur 2 – Endring i retning av en formulert fremtid (Hennestad og Revang, 2017) .....	9
Figur 3 – Endringskaleidoskopet (Balogun og Hayley, 2008).....	10
Figur 4 – Organisasjoner står overfor motkrefter og drivkrefter (Lewin; Jacobsen, 2018).....	11
Figur 5 – Kurt Lewins trestegs modell (1947) .....	12
Figur 6 – Kotters åtte trinn ved endringsledelse. Endringsprogram utviklet av Kotter (1996) (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018) .....	13
Figur 7 – Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011, s.17) .....	16
Figur 8 – Tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på (Meyer og Stensaker, 2011)...	16
Figur 9 – Forenklet modell av sosial kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.397) .....	21
Figur 10 – Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.398) .....	21
Figur 11 – Grad av informasjonsfylde i verbale kommunikasjonskanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2015) .....	23
Figur 12 – Barrierer i kommunikasjonsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.417).....	28
Figur 13 – Råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.421) .....	29
Figur 14 – Komponenter i aktiv lytting (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.423).....	31
Figur 15 – Involveringstrappa (Difi rapport 2014:1, s.10).....	37
Figur 16 – Dynamikken i en rettferdig (fair) og urettferdig (unfair) prosess (Vestergaard, 2019) .....	40
Figur 17 – Strategisk prosessdesign (Vestergaard, 2019) .....	43
Figur 18 – Vilkårs- og mulighetsrom (Vestergaard, 2019) .....	43
Figur 19 – CEM-modellen (endringsengasjement-modellen) (Albrecht et al. 2020) .....	51
Figur 20 – CEM-modellen i en forenklet versjon (selvkonstruert) .....	56

## 1.0 Innledning

Mange ledere erfarer at virksomhetens strategiske retning utformes og revurderes langt hyppigere enn tidligere. Økt endringstakt og behov for strategisk endring knyttes til forhold som globalisering, flere fusjoner og oppkjøp samt muligheter og utfordringer knyttet til det grønne skiftet og digitalisering (Eget arbeid, 2021). Organisasjoner må hele tiden forholde seg til endringer og endrede forutsetninger i de spilleregler som er med på å påvirke vår hverdag. Skal organisasjoner være konkurransedyktige og kunne opprettholde sin konkurransekraft fremover, er det en forutsetning at de evner å se hvilke tilpasninger som må gjennomføres. Det er også viktig at organisasjoner har gode etablerte prosesser for sitt endringsarbeid, og at dette er godt forankret internt i de respektive organisasjoner (Eget arbeid, 2021).

Endringsledelse dreier seg om å ha kunnskap om og evnen til å benytte metoder og modeller, samt iverksette prosesser som tar sikte på å gi ny retning innenfor en organisasjon. Evnen og kompetansen til å lede endringsprosesser er av avgjørende betydning for ledere i dagens samfunn. Å gjennomføre strategiske og organisatoriske endringer er helt nødvendig i arbeidet med å etablere og utvikle konkurransefortrinn. God endringsledelse krever gode analyser. Det er av stor betydning å kunne bruke endringsverktøy på en fornuftig måte, og tilpasse sin lederatferd til endringsoppgaven. Å identifisere behov for endring og å gi retning for endring er utfordrende. En av grunnene er at det ofte vil være både treghet og motstand i en virksomhet. Endringsledelse er et krevende område for en leder, da en endringssituasjon ofte innebærer usikkerhet og uklarhet. Det vil være til stede både positive endringskrefter og mere konservative krefter. Selve kjernen i endringsledelse handler om å etablere endringskrefter som er sterkere enn de som holder organisasjonen fast i fortiden (Eget arbeid, 2021).

Endringsledelse bygger på andre prinsipper enn tradisjonell ledelse. Endringsledelse innebærer planlagt og retningsgivende endring (Hennestad og Revang, 2017). Ineffektiv endringsledelse vil kunne gjøre endringsprosesser vanskelig å gjennomføre, og dårlig lederskap vil kunne føre til at prosessen blir vanskeligere og mere utfordrende enn nødvendig (Hennestad og Revang, 2017). En leder skal skape en ny virkelighet for organisasjonen sammen med menneskene i organisasjonen. Det er lederen som må vise retning og skape oppslutning rundt endringen (Eget arbeid, 2021). Fokus på hvordan leder kan frembringe forståelse for det som skjer, og kommunisere dette med riktig bruk av retorikk og kommunikasjon er relevant (Hennestad og Revang, 2017). Kommunikasjon kan sees på som limet i organisasjoner, samordning av ansattes adferd, samspillet mellom de ansatte og betingelsen for leders sosiale innflytelse på de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ofte

er det sterke følelser involvert i en endringsprosess, og for å få til en god endring er det behov for god kommunikasjon og dialog gjennom hele virksomheten (Eget arbeid, 2021). Forskning peker på en rekke sammenhenger når det gjelder involvering og endringsprosesser.

Involvering kan bidra til økt arbeidsmotivasjon, økt tilfredshet, og økt kompetanse hos de ansatte. Involvering av ansatte kan også bidra til å forbedre kommunikasjon og samordning, og samtidig skape motivasjon gjennom at behov dekkes (Amundsen og Kongsvik, 2016). Endringer vil kunne bringe frem elementer som frustrasjon og misnøye som videre vil kunne påvirke motivasjonen. Hvilken kompetanse de ansatte har, hvordan de utnytter den og hvordan de evner å dele denne kunnskapen med andre, er helt essensielt for organisasjoners suksess. Det blir derfor viktig å ha innsikt i, forståelse og kunnskap om hva som motiverer de ansatte, hva som bidrar til at de yter det lille ekstra, og hva som kreves for å opprettholde deres motivasjon i en endringsprosess. (Deler av innledningen er fra eget arbeid, Anvendt metode, 2021).

En av verdens store endringsledere - Ghandi, sa følgende;

*"If you want to see a change in this world, you got to be that change".*

## 1.1 Formål og bakgrunn

Utfordringene man står ovenfor i en endringsprosess når det gjelder endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon har gjort at vi ønsker å ta et dypdykk i disse temaene og undersøke hvordan disse faktorene kan påvirke endringsprosessen. Vi ønsker gjennom oppgaven å utføre en undersøkelse av organisasjonen ASCO Norge, for å studere hvordan de i praksis har gjennomført endringsprosessen i forbindelse med den digitale transformasjonen som organisasjonen er i ferd med å gjennomføre. Denne næringen har tradisjonelt sett vært preget av arbeidsprosesser med mange manuelle steg for å sørge for deling av relevant informasjon på tvers av organisasjonen. Dette har vært prosesser som i sin form har medført dårlig flyteeffektivitet, men også dårlig ressursutnyttelse. Den digitale transformasjonen som organisasjonen nå er i ferd med å gjennomføre, vil føre til at informasjon ville kunne finnes i sanntid, og den vil også kunne deles med alle interessenter med nytte om denne kunnskap. Formålet med oppgaven er å få innsikt i hvilken grad endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon har betydning for den pågående endringsprosessen hos ASCO Norge for å lykkes med en god endringsreise. Det sentrale er å belyse om endringsledelse, kommunikasjon og involvering vil kunne påvirke motivasjonen og endringsprosessen og en vellykket endring. Vi ønsker også å se i hvor stor grad

organisasjonen har lyktes med å skape eierskap og involvering i de prosesser som naturlig skulle iverksettes som et ledd i den digitale transformasjonen (Eget arbeid, 2021).

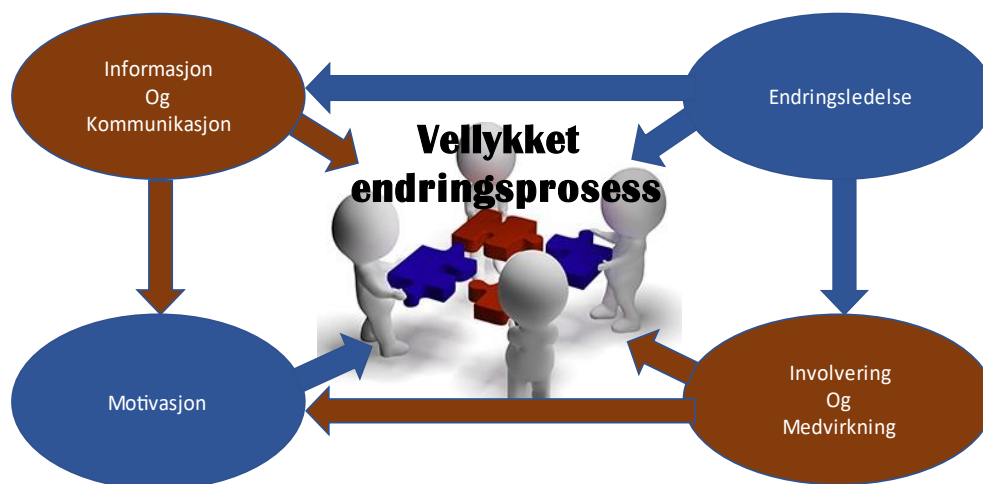
Bakgrunnen for valg av tema var først og fremst vår nysgjerrighet og interesse for hvilken kompetanse og innsikt som er nødvendig når man skal gjennomføre endringer. Vår antakelse var at endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon har betydning for endringsprosessen. Siden ASCO Norge var midt i en pågående endringsprosess, spurte vi ledelsen om vi kunne bruke deres digitaliseringsprosjekt som en case i vår studie. De mente at studien også kunne komme dem til nytte. Ved å studere disse temaene ønsker vi å kunne bidra til at organisasjonen kan få mulighet til å systematisere sitt overordnede endringsarbeid og gjøre forbedringer hvis det er behov for dette. ASCO Norge er i dag i all hovedsak en leverandør til den oljerelaterte næringen. Som følge av den grønne skiftet vi står overfor, vil det være avgjørende å kunne tilpasse seg endringer og behov i omgivelsene. Med bakgrunn i disse kommende endringer, vil det være av stor verdi å få studert hvilken praktisk tilnærming organisasjonen har til endring per dags dato. Dette for å kunne evaluere hvilken kompetanse organisasjonen har og eventuelt bør forsterke ytterligere, samt hvilke områder organisasjonen bør styrke seg på for å være best rustet for de endringer som vil komme (Eget arbeid, 2021). Ved å gjennomføre en grundig analyse av den pågående endringsprosessen i organisasjonen, håper vi å kunne bidra til verdifull kunnskap sett opp mot hvordan organisasjonen tilnærmer seg kommende endringsprosesser. Det gjelder spesielt sett opp mot hva som vil tvinges frem gjennom det grønne skiftet. Det å kunne bidra til å etablere verktøy, innsikt, forståelse og kompetanse som gjør at organisasjonen kan ligge litt foran den utviklingen som kommer og gjøre eventuelle grep, er noe av det som er vår motivasjon for denne studien og bakgrunnen for problemstillingen (Eget arbeid, Anvendt metode, 2021).

## 1.2 Problemstilling

Endringsprosesser er et tidsaktuelt tema i dagens organisasjons- og ledelsesteori. Vi ønsker å gjøre en kvalitativ casestudie av endringsprosessen til ASCO Norge i forbindelse med et digitaliseringsprosjekt. Vi har valgt å avgrense oppgaven ved å kun studere endringskompetanse i sin helhet, og ikke trekke inn hvordan digitalkompetanse kan påvirke prosessen. I vår studie vil vi se på hvordan endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon kan påvirke endringsprosessen. Ved å få innsikt og trekke lærdom av prosessen, vil vi i fremtiden kunne håndtere nye endringsprosesser på en bedre måte. Vi kan si at endringsledelse er å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra en nåværende til en ønsket fremtidig tilstand. Kommunikasjon i denne oppgaven handler

om samhandlingen mellom ledere og ansatte. God kommunikasjon er et viktig aspekt for at budskapet skal bli forstått og innholdet i det akseptert. Det bør foreligge et mål med kommunikasjonen, samt en strategi som følges for å få ønsket effekt av denne (Johannesen og Olsen, 2013). Sett fra leders perspektiv handler det om hvordan man tydeliggjør og formidler et budskap, og hvordan en omgås i det daglige møtet med den ansatte. Sett fra de ansattes perspektiv handler det om forståelsen av endringsreisen fra start til slutt, og følelsen av medvirkning (Karp, 2014). Det finnes ulike nivåer for involvering. Involvering innebærer at hele organisasjonen har en forståelse av hvordan endring skjer, hva man forsøker å oppnå og en mulighet til å kunne delta i den endringen som foregår. For å lykkes med å få med de ansatte på endringen, må det være en motivasjon til stede. Denne motivasjonen må skapes, anerkjennes og tilrettelegges for av ledelsen. Motiverte ansatte vil spille på lag og prøve sitt beste i samspill med endringene (Haukedal, 2014).

Dette leder frem til vår problemstilling som er; **«Betydningen av endringsledelse, kommunikasjon og involvering for å motivere og skape en god endringsprosess - En kvalitativ casestudie av et pågående digitaliseringsprosjekt i ASCO Norge»**



Figur 1 Egen billedlig illustrasjon av problemstillingen.

Siden problemstillingen spenner over flere del-temaer er det naturlig med flere forskningsspørsmål som fokuserer på hvert tema. Samlet sett skal det resultere i svar på problemstillingen.



## **Forskningsspørsmål:**

1. Hvilken betydning har endringsledelse for den pågående endringsprosessen?

En endringsprosess kan være kompleks, og det kan ta tid før endringen anses som vellykket. Det kan da være vesentlig for det endelige resultatet å ha en leder som motiverer, veileder, forklarer og forstår de ansatte i endringsprosessen og i hvilken grad ledelsen har inkludert de ansatte underveis. Vi tenker at dette er faktorer som har betydning for en vellykket endringsprosess, og er en dimensjon som vi ønsker å undersøke opp mot vår problemstilling.

2. Hvordan opplever de ansatte kommunikasjonen og informasjonen i endringsprosessen?

Vi tenker at god kommunikasjon og tilstrekkelig informasjon bør være til stede i all organisasjonsendring. Derfor ønsker vi å undersøke om det har vært god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte i endringsprosessen, og om dette påvirker endringsprosessen. Vi vil blant annet undersøke hvilke plattformer som er blitt kommunisert på, om det har vært muligheter for tilbakemeldinger og om informasjonen har vært tilstrekkelig.

3. I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?

For å få et helhetlig inntrykk av hvordan digitaliseringsprosjektet har gått for seg, ønsker vi å undersøke hvordan de ansatte er blitt involvert.

4. I hvilken grad er endringsledelse, kommunikasjon og involvering viktig i forhold til motivasjon i endringsprosessen?

Vi ønsker å undersøke om endringsledelse, kommunikasjon og involvering kan påvirke motivasjonen hos de ansatte, hvor motivasjon i neste omgang vil kunne påvirke endringsprosessen og endringsutfallet.

### **1.3 Oppgavens avgrensning**

Denne oppgaven er avgrenset til å belyse hva slags erfaringer ledere og ansatte i ASCO Norge har med en spesifikk endringsprosess, et digitaliseringsprosjekt. ASCO Norge er inne i en digital transformasjon hvor det både kreves nøkkelkompetanse innenfor digitalkompetanse og endringskompetanse. Vi har valgt å avgrense oppgaven ved å kun studere endringskompetanse, og ikke trekke inn digitalkompetanse i vår oppgave. Vi skal prøve å få innsikt i hvordan endringsledelse, kommunikasjon og involvering har hatt innvirkning på motivasjon og den pågående endringsprosessen. I stedet for å fokusere på negative holdninger som endringsmotstand, har vi valgt å fokusere på positivt orienterte ansattes holdninger til

endring og hva som kan skape motivasjon til endring. For å få mest mulig innsikt og detaljerte opplysninger, er datamaterialet innhentet gjennom en kvalitativ intervju metode. Det er dermed innsnevret til et fåtall av informanter i motsetning til om studien hadde blitt bygd opp gjennom en kvantitativ metode, der for eksempel alle berørte ansatte ble gitt mulighet til å uttale seg. Vi har valgt ut informanter fra ulike nivå i organisasjonen for å få et representativt utvalg, og for å få innsikt i både ledernes og ansattes opplevelse av prosessen. For å visualisere problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi laget en forskningsmodell for oppgaven. Modellen søker å billedliggjøre vårt utgangspunkt for studien, der vi antar at endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon er fire faktorer som har betydning for endringsprosessens resultat. Puslespillet skal illustrere at alle disse faktorene er avgjørende for en god endringsprosess, og at disse faktorene henger sammen som biter i et puslespill.

#### 1.4 Oppgavens oppbygning

Vi har valgt å strukturere oppgaven ved å inndele i kapitler med tilhørende underkapitler, og mener dette gir en ryddig fremstilling. Vår masteroppgave innledes med å presentere bakgrunn og formål med studiet, deretter formuleres problemstillingen og de fire tilhørende forskningsspørsmålene. Videre sier vi noe om avgrensninger av oppgaven, og til slutt i innledningen gir vi en oversikt over oppgavens oppbygging og begrepsavklaringer. I kapittel 2 vil vi presentere de teoretiske rammeverkene vi har valgt, teori og tidligere forskning. Her har vi valgt aktuell og relevant teori som gir oss mulighet til å besvare problemstillingen på best mulig måte. Kapitlet starter med en innledning. Deretter presenteres teorien til deltemaene; endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon. Endringsledelse er bygget på Lewin og Kotter sine endringsmodeller. Videre er teori fra en rekke forfattere og gammel og nyere forskning blitt presentert under de ulike temaene. I kapittel 3 gjøres det rede for valg av metode, og hvordan datainnsamlingen og dataanalysen er gjennomført. I kapittel 4 presenterer vi casebeskrivelsen. Kapittel 5 gir en presentasjon av de viktigste empiriske funnene i vår datainnsamling, og i kapittel 6 vil disse funnene bli analysert og drøftet opp mot relevant teori som vi presenterte i kapittel 2. De fire forskningsspørsmålene tilhørende hvert tema vil utgjøre disposisjonen her, og under hvert delkapittel vil vi avslutte med en oppsummering og delkonklusjon. I kapittel 7 vil de viktigste funnene oppsummeres i en samlet konklusjon og oppgavens problemstilling besvares. Til slutt i kapittel 8 vil vi komme med anbefalinger, oppgavekritikk og forslag til videre forskning.

## 1.5 Begrepsavklaringer

**Endringsprosess:** En endringsprosess er den prosessen et individ, gruppe og/eller organisasjon må gå igjennom for å endre dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon (Eget arbeid, 2021).

**Endringsledelse:** Å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand. Endringsledelse er styrt endring av organisasjoner (Hennestad og Revang, 2017, s. 92).

**Endringskapasitet;** Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer og Stensaker, 2011).

**Endringsagent;** initierer og driver endringsprosessen (Eget arbeid, 2021).

**Kommunikasjon:** En prosess der vi utveksler informasjon, og hvor vi skaper mening med det vi formidler og blir formidlet av andre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395).

**Involvering:** Handler om at hele organisasjonen har en forståelse av hvordan endring skjer og hva man forsøker å oppnå (Eget arbeid, 2021).

**Motivasjon;** Motivasjon defineres av Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 93) som «de biologiske psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål».

**Digitalisering:** Andersen og Sannes (2017) definerer digitalisering «som transformasjon fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det blir en del av dens DNA».

**Digital transformasjon;** Digital transformasjon kan beskrives som en prosess hvor organisasjonen bruker digitale teknologier til å endre hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre produkter eller tjenester, jobber mere smidig og effektivt eller skaper helt nye produkter eller tjenester (Eget arbeid, 2021).

Hva legger vi i begrepet «god endringsprosess» i denne oppgaven?

Når vi snakker om en god endringsprosess, så betyr det om ledelsen har evnet å skape en følelse av opplevd behov hos de ansatte, om sammensetningen av gruppen som skulle styre endringen var riktig, om involvering av ansatte og kommunikasjon har vært tilfredsstillende, om ledelsen har evnet til å motivere de ansatte, om ledelsen har satt av nok tid og ressurser til prosjektet og om ledelsen har evnet til å skape endringskapasitet for fremtiden (Eget arbeid, 2021).

## 2.0 Teori

For å undersøke, analysere og forstå endringsprosessen hos ASCO Norge, trenger vi teoretiske begreper, forklaringsmodeller og analyseverktøy. I dette kapittelet vil vi presentere relevant forskningslitteratur som setter rammer for vår oppgave. Teorien som vi presenterer, vil gi grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling og de underliggende forskningsspørsmålene. Vi har valgt å strukturere kapittelet i fire hoveddeler, som utgjør de fire hovedtemaene vi har tenkt å studere i en endringsprosess. Først vil vi presentere teori om organisasjonsendring og endringsledelse, hvor vi blant annet redegjør for rammeverket til Kotter. Videre presenterer vi teori innenfor temaet kommunikasjon, og deretter teori innenfor temaet involvering. Til slutt presenterer vi teori innenfor temaet motivasjon, hvor vi blant annet legger frem CEM-modellen (endringsengasjement-modellen) som et viktig rammeverk. Vi har hatt et ønske om å ta et dypdykk i hvert enkelt tema, og har ønsket å trekke frem ulike forfattere og teorier for å kunne danne et bredt teorigrunnlag for vår analyse. Resultatet har derfor blitt et langt og omfattende teorikapittel.

### 2.1 Organisasjonsendring og endringsledelse

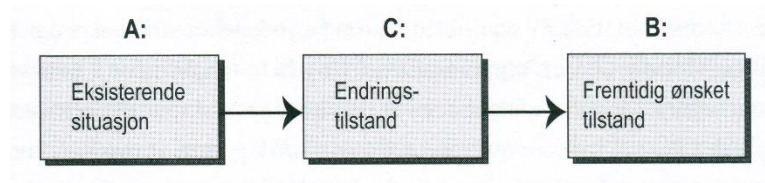
#### 2.1.1 Hva er en endringsprosess?

I dagens samfunn er endring blitt et begrep som de aller fleste organisasjoner har et nært forhold til. Organisasjoner har nok alltid hatt elementer av endring i seg, men ikke i den grad vi ser i dag. I dag skjer endringer i rekordfart, og de ser ut til å ha større konsekvenser enn tidligere. Ifølge Karp (2014) er organisatorisk endring å tilpasse, omstrukturere eller transformere organisasjoner, der endring er en grunnleggende ideologi hvor troen på noe er det sentrale. På et overordnet nivå kan vi si at endring er når organisasjoner er forskjellig på to ulike tidspunkt. Det kan enten innebære at organisasjonen på et tidspunkt endrer arbeidsmetoder, innfører nye oppgaver eller slutter med oppgaver. En endringsprosess består av flere viktige elementer. Selve endringen i organisasjonen er en sammenstilling av individer som utvikler og endrer seg (Karp, 2014). Det vil være viktig å ta hensyn til psykologiske faktorer innen det emosjonelle, atferd og kognitive for å kunne styre disse individene til en samlet gruppe (Karp, 2014). Det er helt avgjørende for å kunne velge riktig strategi når man skal endre organisasjoner på en planlagt og målrettet måte å forstå kompleksiteten i endringer (Jacobsen, 2018). Det finnes ikke en enkelt strategi eller en enkelt form for endringsledelse som er den absolutt riktige (Karp, 2014). Det vil blant annet være situasjonsavhengig. Endringsprosesser går gjennom ulike steg, der hvert steg krever et nytt fokus hos lederen.

Kotter (2012) nevner blant annet viktigheten av å synliggjøre og skape forståelse og forankring i organisasjonen for endringene. Kommunikasjon er et viktig kriterium for å lykkes med endringsprosesser, noe som er beskrevet av Kotter (2012) som det å formidle visjonen med endringene på en troverdig måte. Aktiviteter som påviser bedre ytelse eller andre gevinster som følge av endringen øker de ansattes forståelse og aksept for endringene. Den generelle aksepten for endringene vil i henhold til Kotter (2012) også økes av aktiviteter som bygger på gevinstene som understøtter endringene. Slike aktiviteter er også viktige elementer for å få de ansatte som omfattes av endringene til å bli positivt innstilt ovenfor endringene som skal skje. Dersom man skal få til forpliktende engasjement hos de ansatte, må leder være synlig og entusiastisk, og ifølge Kotter (2012) kan det gjøres ved å belønne og oppmuntre de ansatte.

### 2.1.2 Organisasjonsendring

Samfunnsendringer fører til at organisasjoner stadig må endre seg for å overleve. Derfor er det avgjørende hvordan organisasjoner håndterer krav om endring og hvordan endringer gjennomføres. Det er organisasjonens ledelse som er ansvarlig for å lede endringer slik at de imøtekommer og tilfredsstillers dagens marked. Hennestad og Revang (2017) beskriver endring som en vei fra eksisterende tilstand til fremtidig ønsket tilstand.



Figur 2 Endring i retning av en formulert fremtid (Hennestad og Revang, 2017).

Denne figuren viser et endringsmønster fra den eksisterende situasjonen organisasjonen er i, og til den situasjonen de ønsker å oppnå i fremtiden. Den kritiske fasen i denne figuren er endringstilstands-perioden. Det er i denne fasen man jobber for den fremtidige ønskede tilstanden. Det er helt avgjørende med god ledelse i denne fasen for å sikre at organisasjonen fungerer godt når endringstiltakene er utført og implementert (Hennestad og Revang, 2017).

Vi kan skille endringens omfang på om den er radikal eller inkrementell. Ved en radikal endring bryter organisasjonen med tidligere praksis. Ved en inkrementell endring bygger organisasjonen på den eksisterende praksis. Her handler det om å forbedre og raffinere på en stegvis måte (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Utgangspunktet for å få til en vellykket endring starter med en god plan. Å lage en god plan eller strategi for en endring kan være krevende, da det er mange aspekter å ta hensyn til. Å lede gode endringsprosesser innebærer ofte at man må bruke alle aspekter av lederskapet. For å lykkes med en endring kreves det god planlegging. Endringskaleidoskopet (Balogun, 2001) gir en oversikt over ulike elementer i prosessen som ikke bare bør vurderes før, men også underveis i prosessen. Endringskaleidoskopet er utviklet for å hjelpe organisasjoner med å utforme en endringsstrategi som er følsom ovenfor den organisatoriske konteksten. Begrepene i ringen bør vurderes og tas stilling til når planen skal settes, det kan bidra til å hindre eller fremme endring og legge grunnlaget for en vellykket endringsprosess.



Figur 3 Endringskaleidoskopet (Balogun & Hayley, 2008).

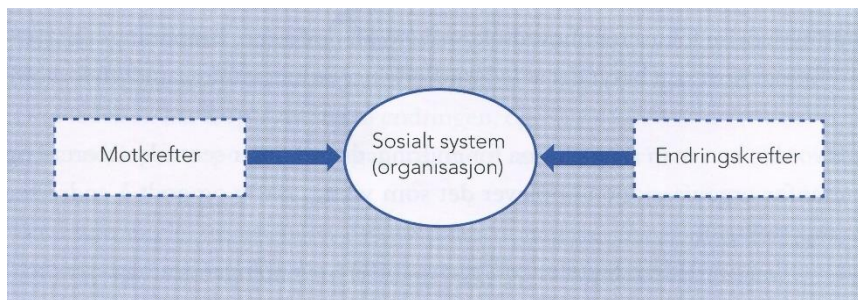
I følge Endringskaleidoskopet bør følgende forhold vurderes før oppstart; har den eller de som skal gjennomføre endringsprosessen makt til å få til endringene (maktforhold), hvor lang tid vil prosessen ta og når må endringen være realisert (tidsaspektet), hva vil endringen bety for de ansatte, er det snakk om mindre justeringer eller dramatiske endringer (omfang), hvilke aspekter ved dagens organisasjon må bevares med tanke på kultur, kompetanse og samarbeid (bevaring), hvilke ansatte som er berørt av endringen (mangfold), er det tilstrekkelig kompetanse blant de ansatte, på ledelses- og organisasjonsnivå, for å gjennomføre endringen (kompetanse), hvilken evne bedriften har for å gjennomføre endringen (kapasitet) og til slutt må en vurdere om endringen er forstått og akseptert, godt forankret og har oppslutning i organisasjonen (forankringen). I følge Balogun (2001) vil ønsket endring bli enklere ved at det tas stilling til alle disse ulike stegene i planleggingsfasen. Det vil samtidig sikre at

planleggingsfasen ikke blir gjennomført for raskt slik at eventuelle problemer som kan oppstå underveis blir belyst i forkant.

Psykologiprofessor Kurt Lewin og professor innen endringsledelse John P. Kotter er to av de mest innflytelsesrike forfatterne på området endring og endringsledelse. Begge har bygget opp endringsmodeller som forklarer endringsprosesser og viktige faktorer for å lykkes med endringer. Vi skal i det neste avsnittet presentere disse teoretiske rammeverkene.

### 2.1.3 Planlagt endring

Svært mye av det som er skrevet om planlagt endring er eksplisitt eller implisitt basert på teorier utviklet av Kurt Lewin. Utgangspunktet hans var at alle individer og sosiale systemer hadde sterke tendenser til å søke mot stabilitet og forutsigbarhet. Samtidig pekte han på at systemer også endret seg, gikk fra en tilstand til en annen. Slik endring var det mulig å påvirke og skape. Basert på dette utviklet han teorien om sosiale kraftfelt. I alle sosiale sammenhenger står man overfor både drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter påskynder endring, mens motkrefter er rettet mot å opprettholde stabilitet (Jacobsen, 2018).



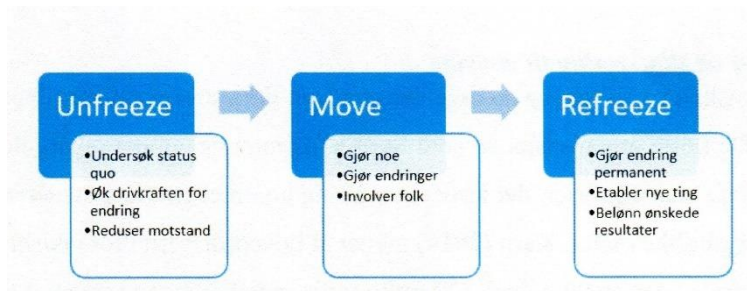
Figur 4 Organisasjoner står overfor motkrefter og drivkrefter (Lewin) (Jacobsen, 2018).

Enkelt sagt så må ledere og endringsagenter forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Figuren ovenfor er svært enkel, men illustrerer et viktig poeng. Poenget er at endring kan skapes på to måter. Den ene er ved å dempe de kreftene som trekker i retning av stabilitet, og den andre måten er ved å forsterke de kreftene som trekker i retning av endring. For å få dette til skisserer Lewin teorien endring gjennom tre steg; opptining, bevegelse og nedfrysing. Vi kommer tilbake til Lewins trestegs modell i neste avsnitt.

Endringsledelse fokuserer i hovedsak på de to første fasene i Lewins modell. Det betyr at lederutfordringene kan samles rundt to forhold. Det ene er at ledelse er et viktig element før endringsprosessen starter, ved å forberede at endring skal skje, og i selve endringsprosessen (Jacobsen, 2018).

### 2.1.3.1 Lewin og Kotters teoretiske rammeverk

Selv om Kurt Lewins teori ble presentert i 1947, er teorien fortsatt relevant. Mange av de moderne endringsmodellene er basert nettopp på denne trestegs modellen som beskriver en endringsprosess. Lewin billedliggjorde prosessen som en reise gjennom fasene; «unfreeze, move and refreeze» (Lewin, 1947).



Figur 5 Kurt Lewins trestegs modell (1947).

Den første fasen, «unfreeze» (opptining), innebærer at vi må forberede oss før en endring. Det handler om å skape endringsvilje blant organisasjonens ansatte, og det skal skapes motivasjon for endring. Den andre fasen, «move» (bevegelse), handler om å utvikle et nytt mønster som må forankres i fase to, altså gjennomføre selve endringen. Til slutt må endringene sikres i den siste fasen «refreeze» (nedfrysing). Dette for at vi ikke skal falle tilbake i gamle mønstre. Denne fasen kan også sees på som en institusjonaliseringsfase (Jacobsen, 2018). I følge Lewin er det essensielle for å lykkes i en endringsprosess å kunne bryte ut av et mønster med en forutsetning om at folk skjønner at det er av avgjørende betydning. Dette enten på grunn av en krise eller fordi fremtidsbildet krever det. Lewin påpeker at det er viktig at organisasjonen gjennomfører alle de tre stegene for å oppnå en vellykket endringsprosess. Han viser blant annet til at hvis man ignorerer opptiningsfasen og går direkte til endringsfasen, vil man lettere kunne møte motstand eller passive holdninger til endringen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Den andre teoretiske modellen som er fremtredende innenfor endringsledelse og planlagt endring er Kotters åttestegsmodell for en vellykket endringsprosess. Den er en videreutvikling av Lewins modell, hvor han beskriver mer detaljert hvordan endringene bør skje. Vi skal nå se litt nærmere på denne modellen.

### 2.1.3.2 Kotters åtte steg for vellykket endring

John P. Kotter har utviklet en modell som illustrerer åtte steg for vellykket endring. Kotter hevder at dersom ledelsen fokuserer på og gjennomfører disse kriteriene, vil de lykkes med endringsarbeid i organisasjonen. Disse åtte stegene består av prosesser han mente måtte følges



for å lykkes med endringsledelse. De åtte stegene i modellen symboliserer suksessfaktorer for å gjennomføre vellykkede varige organisasjonsendringer (Kotter, 1995). Vi ser at Lewins arbeidsoppgaver innen hver fase ses igjen i Kotters modell, men Kotter viser i tillegg en mere utfyllende og utdypende liste over komponenter som er viktige og sentrale å gjennomføre i søken etter en vellykket endringsprosess. Videre forutsetter også Kotters modell at alle de åtte stegene er til stede i endringsprosessen. Hvis man hopper over noen av trinnene eller justerer på rekkefølgen, vil dette gå ut over resultatet (Jacobsen, 2018).



Figur 6 Kotters åtte trinn ved endringsledelse. Endringsprogram utviklet av Kotter (1996) (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

De fire første stegene hos Kotter har til hensikt å «tine» opp organisasjonen, og de fire siste skal introdusere nye løsningsmetoder og tar hensyn til iverksettelse i steg 8. Rammeverket har til hensikt å tilføre energi og motivasjon tidlig, og i de senere stegene til å delegerer og distansere. Kotter tar toppunktet tidlig i rammeverket ved bruk av ord som hastverk, makt og visjon.

Det er først og fremst viktig at ledelsen skaper en opplevelse av at endringen er nødvendig. For at de ansatte skal være villige til å gjennomføre endring og engasjere seg i arbeidet, er det nødvendig at de opplever en forståelse om hvorfor de skal gjennomføre endringen (Erichsen et al., 2018). Det er viktig at ledelsen begrunner formålet for endringen, og viser til hva den nye løsningen skal resultere i.

I andre steg er det ledelsens ansvar å etablere en gruppe som skal styre endringen. Det er et behov for en veiledende gruppe som kan drive endringen i riktig retning. Å bygge et slikt team er en viktig del av de tidlige stadiene i en endringsprosess. Det er essensielt å finne riktig sammensetning av mennesker i denne gruppen. Tilstedeværelse av tillit er viktig, og gruppen må dra i samme retning mot et felles mål (Kotter, 2012).

Kotters tredje steg er å utforme en tydelig visjon, mål og retning for endring. Å skape visjoner hjelper organisasjoner å identifisere hvilken retning en organisasjon må bevege seg for å overleve. Det er viktig å visualisere visjonen for endringen til de ansatte. Når ansatte vet hvilken retning organisasjonen skal, er det enklere å få en forståelse av hvorfor endringer må foretas. Ledelsen kan motivere og inspirere ansatte hvis de har en god visjon for endring. Visjonen gir et fremtidsbilde og viser implisitt hvorfor ansatte skal strebe for å nå den nye fremtiden (Kotter, 2012). En effektiv visjon må visualisere et bilde av en ønsket fremtid, og definere retningen for beslutninger og endringsarbeid (Hennestad, 2017). De beste visjonene har kraft i seg til å gi både mål, mening og retning for det man holder på med. Ifølge Arnulf (2013) er selve kjernen i ledelse å kommunisere et bilde av fremtiden, en visjon som løfter og mobiliserer de ansatte. En visjon er et mentalt bilde av fremtiden som på sitt beste gjør det meningsfullt for de ansatte å gjøre sitt beste på jobben (Arnulf, 2013).

I det fjerde steget skal endringsvisjonen kommuniseres. Kommunikasjonen må brukes på alle måter for å få frem visjonen og strategien. For å skulle lykkes med en endring, må de ansatte forstå og akseptere visjonen. Det er derfor helt essensielt å kommunisere visjonen og strategien for endringen, slik at den blir forstått (Kotter, 2012). Det vil bidra til å få de ansatte med på endringene, og kunne forebygge motstand. I denne sammenhengen henvises det til nøkkelfaktorer for effektiv kommunisering av en endringsvisjon (Kotter, 2012): Den første nøkkelfaktoren er enkelthet, det vil si at visjonen skal være forståelig og godt formulert. Den andre faktoren er metafor og eksempel, det vil si å utforme et verbalt bilde som tydelig visualiserer visjonen. Den tredje faktoren er bruk av flere kanaler, det vil si at både formelle og uformelle plattformer bør brukes til å spre visjonen (eksempelvis på møter, e-post, nyhetsmeldinger på intranettet til organisasjonen). Den fjerde faktoren er gjentakelse, det vil si å repetere budskapet gjentatte ganger. Først da synker budskapet inn. Den femte faktoren er dialog. Toveiskommunikasjon er alltid mer kraftfull og givende enn enveiskommunikasjon.

Det femte steget i Kotters modell innebærer å myndiggjøre ansatte til å handle og fjerne hindringer. En endring vil alltid støte på en eller form for hindringer. Det er da svært viktig at slike hindringer blir fjernet slik at det ikke går på bekostning av endringsprosessens overordnede visjon. En vellykket endringsprosess handler om å involvere et stort antall ansatte etter hvert som prosessen vokser frem.

I det sjette steget skal resultater synliggjøres, det handler om å skape raske seire. Endringer kan være svært tidkrevende, men det er da viktig å synliggjøre delmål som oppnås på veien.

Dersom ingen resultater blir synliggjort vil mange gi opp, bli demotivert eller kanskje motsette seg endring. Leders ansvar er å vise at det arbeidet som de ansatte legger ned ikke er forgjeves. Etter mye hard jobbing vil positive tilbakemeldinger kunne bygge motivasjon for å videre gjennomføre endring (Kotter, 2012).

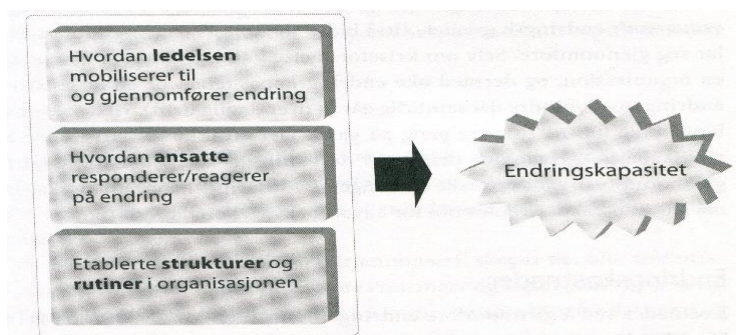
Steg nummer syv sier at ledelsen ikke skal ta seieren på forskudd. Det handler om å bygge videre på seirene. Større endringer i organisasjoner må ha lange tidsperspektiver (Kotter, 2012). Før endringen er forankret i organisasjonens kultur er den nye løsningen skjør.

Ledelsen bør derfor ikke ta seieren på forskudd, men fortsette å jobbe for å implementere den nye endringen i ansattes arbeidsrutiner. Det er avgjørende at endringen har satt seg dypt inn i organisasjonens kultur.

Det siste og åttende steget handler om å implementere og forankre endringen i organisasjonen. Her har ledelsen et ansvar for at endringen skal forankres i kultur, sosiale normer og verdier (Kotter, 2012). Dette er ofte et kritisk steg for om en endring blir vellykket eller ikke. Ledelsen må vise de ansatte hvordan deres atferd og holdninger bidrar med å skape positiv endring, det vil hjelpe til med å forankre endringen i kulturen. For å lykkes må det kommuniseres ut til de ansatte hvilke forbedringer som organisasjonen har oppnådd av den implementerte endringen.

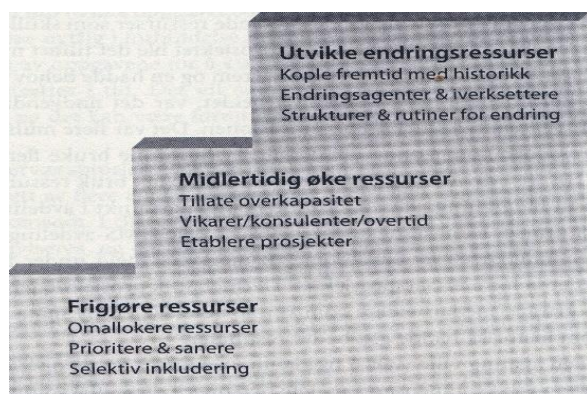
#### 2.1.4 Å bygge endringskapasitet

Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at organisasjonen sikrer lønnsomhet på lang sikt. Det handler om å bli bedre og mere effektiv i gjennomføringen av planlagte endringer. Dersom vi forutsetter at de endringene ledelsen initierer kreves for å møte endringer eller krav i de eksterne omgivelsene, vil det være viktig å opparbeide en kapasitet i organisasjonen til å gjennomføre store og hyppige endringer (Meyer og Stensaker, 2011). Hvis en organisasjon har høy endringskapasitet, vil den klare å gjennomføre endringer med et lavere produksjons- og effektivitetstap. Det er viktig å ha et forhold til hvor mye tid og ressurser som blir bundet opp i en endringsprosess. Å implementere endringen i tillegg til å opprettholde den daglige driften er en stor utfordring for de fleste organisasjoner. Meyer og Stensaker (2011) har utarbeidet en modell for endringskapasitet. Modellen viser at en må ha fokus på daglig drift samtidig som en greier å endre seg.



Figur 7 Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011, s.17).

Figuren over viser hva som påvirker en organisasjons endringskapasitet. Det første er hvordan ledelsen mobiliserer samt gjennomfører endring. Det andre er hvordan de ansatte responderer på endring. Det tredje er å etablere strukturer og rutiner i organisasjonen. Tidsperspektivet er ikke tatt med i denne modellen.



Figur 8 Tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på (Meyer og Stensaker, 2011).

Av figuren ser vi at Meyer og Stensaker (2011) presenterer tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på. Den første måten er ved å frigjøre ressurser, den andre er å midlertidig øke ressurser og den tredje er å utvikle endringsressurser. Endringskapasitet dreier seg om å balansere fokuset på endring opp mot den daglige driften. Det må også gjøres realistiske beregninger av kostnader endringene medfører. Disse må igjen veies opp mot gevinstene på kort og lang sikt. Det kreves ekstra ressurser når endringer skal gjennomføres. Ledelsen kan frigjøre ressurser ved å allokere om eksisterende ressurser, prioritere og sanere oppgaver samt selektiv involvering (Meyer og Stensaker, 2011). Meyer og Stensaker (2011) mener at det kan være fornuftig å øke kapasiteten i endringsprosessen ved implementering av store endringer. Å øke kapasiteten kan gjøres ved å tillate overkapasitet eller tilføre organisasjonen nye ressurser. Organisasjonen kan øke endringskapasiteten ved å utvikle en endringskompetanse. Rutiner og god struktur for endringer er viktig. Hvis organisasjonen har gode prosedyrer for

hvordan endringsprosesser bør kjøres, vil de fremtidige endringsprosessene bli mere effektive og lede til å øke kapasiteten for endring (Meyer og Stensaker, 2011). Ledere med erfaring innen endring tenker ikke isolert på den endringen de går igjennom, men tar hensyn til at organisasjonen skal overleve på lang sikt og ha motiverte ansatte som sannsynligvis også skal gjennomgå nye store endringer. Ved langsiktig tenkning ser man både fremover og bakover i tid. Nye endringsinitiativ bør altså forankres i historikken, men ledelsen må selvfølgelig ha et langsiktig perspektiv når implementeringen planlegges. Ledere med et langsiktig perspektiv er opptatt av å tilrettelegge for en prosess som skaper trygghet og gode erfaringer (Meyer og Stensaker, 2011). En organisasjon som har utviklet stor endringskapasitet vil kunne gjennomføre endringer med et mindre tap av effektivitet. Dagens ledere må altså ta høyde for at organisasjonen vil stå overfor flere nødvendige endringer i fremtiden, og må rette søkelyset på kompleksiteten ved å drive endringsledelse. Økt endringstakt krever ressurser og kapasitet til å håndtere multiple endringer, og i tillegg kan det oppstå flere uforutsette hendelser underveis i endringsprosessene. Det er ikke bare ledere som opparbeider seg endringskompetanse i en organisasjon, men også endringsagenter og mellomledere utvikler en betydelig kompetanse på hvordan endringer best bør gjennomføres. Vi vil i neste avsnitt gi en presentasjon av endringsagenter og deres viktigste oppgaver.

### 2.1.5 Endringsagenter

Store endringer blir som oftest gjennomført av den formelle ledelsen, men i utgangspunktet kan hvem som helst ta initiativ og bidra til endringer. Et viktig bidrag i en endringsprosess er å utnevne endringsagenter. Felles for alle endringsagenter er at de har et spesielt og uttalt ansvar for å drive frem endringen og sørge for implementeringen. I alle organisasjoner finnes det mennesker som ikke har en formell posisjon, men som allikevel har makt, er viktige symbolbærere og er aktører som påvirker endringsinitiativ (Karp, 2014). Det er viktig at disse endringsagentene tilføres makt og i tillegg ressurser som må til for å gjennomføre det som planlegges. Endringsagenter kan ha ulike roller som drivere for endring, bidragsytere, omsorgspersoner og manipulatorer (Karp, 2014). Sistnevnte betyr at de spiller spillet, påvirker, forhandler og overbeviser andre. En endringsagent kan i samarbeid med de ansatte skape en enkel og kommuniserbar visjon, som vil kunne gi de ansatte en følelse av at endringen er verdt å arbeide for (Jacobsen, 2018). Det vanligste er at endringsagentene finnes og utvikles internt i organisasjonene. Disse personene kan ha sentrale roller i prosjektorganisasjonen eller sitte i linjen (Meyer og Stensaker, 2011). I utviklingen av endringsagenter er det flere spørsmål som er viktig å stille. Spørsmål som hvor stor

kapasiteten skal være, hvor spesialisert kompetanse en skal bygge opp, og hva slags forhold endringsagentene skal ha til daglig drift. En må være oppmerksom på at en ikke skaper endringsagenter som blir «reisende i endring», og som mister kontakten med den operative driften (Meyer og Stensaker, 2011). Det er viktig at organisasjoner tilstreber en form for fleksibilitet i utviklingen av endringskompetanse. Fleksibiliteten ligger hos de ansatte som enten har generell anvendelse på tvers av endringsprosjekter eller kan brukes på tvers av endring og operativ drift (Meyer og Stensaker, 2011). I en studie av Olaisen et al. (2018) konkluderer de med at dersom en organisasjon vil lykkes med digitalisering, ligger suksessen i å anvende kompetansesarbeiderne i prosjektene som drivkraft i endringsprosessen og som endringsagenter. Det forutsettes imidlertid at ledelsen har en klar strategi og en intern kommunikasjonsplan for denne utviklingen. En forutsetning for dette er at de ansatte har akseptert at endringen er nødvendig, og at de opplever strategien og planen som adekvate.

#### 2.1.6 Endringsledelse

Endringsledelse er planlagt og styrt endring (Hennestad og Revang, 2017). Kort fortalt kan vi si at endringsledelse innebærer å flytte organisasjonen fra en eksisterende situasjon og til en ønsket fremtidig tilstand (Hennestad og Revang, 2017). Hovedårsaken til at flere endringsprosesser mislykkes er at endringsledelse egentlig ikke utøves (Hennestad og Revang, 2017). Det er derfor viktig at endringen er tilstrekkelig konseptualisert, og at den nye løsningen som skal bli implementert blir gitt retning og energi. Dette er en viktig lederoppgave, og kan være avgjørende om endringen blir vellykket (Hennestad og Revang 2017). De fleste teorier om endringsledelse legger faktisk mer vekt på «opptiningsfasen» enn på selve gjennomføringen (Jacobsen, 2018). Dette understreker viktigheten av at de ansatte i organisasjonen er klare for endring for at man skal lykkes med endringsprosessen. Det betyr at de ansatte må dele den oppfatning av at endring er nødvendig, og at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endringen på en god måte. Å lede endring er en nødvendig del av en leders oppgaver. God endringsledelse krever at leder er i stand til å gjennomføre gode analyser, bruke endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederatferd til endringsoppgaven. Endring skal være noe som løfter og driver organisasjonen videre. Behov for endring bør være forankret i organisasjonens plattform, det vil si dens visjon, verdier og overordnede mål og strategier (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

Endringsledelse kan ikke ses på som tradisjonell ledelse, men handler om å få organisasjoner til å fungere på en annen måte enn før (Hennestad og Revang, 2017). Ifølge Døving og

Svensson (2010) er påvirkningsprosessen fra lederne ikke en ensidig prosess, men en sosial prosess hvor leder tiltrekker seg andre mennesker gjennom å få respekt, tillit, arbeidsinnsats og oppmerksomhet i arbeidet med å nå mål. Helt essensielt i endringsledelse er å skape en forståelse og et godt inntrykk av «hvorfor» dette må skje. En leder må forstå at mennesker ikke vil endres, men de kan endre seg selv (Hennestad og Revang, 2017). En viktig lederoppgave er å kunne håndtere de ansattes reaksjoner på omstillingene dette vil innebære (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Endringsledelse handler om å implementere en ny «hverdagsvirkelighet» (Hennestad og Revang, 2017). Nye visjoner, mål og ideer må realiseres gjennom organisasjonens «hverdagsvirkelighet». Det er lite hjelp i nye planer hvis de ikke etterleves. Den etablerte agenda må endres hvis nye former og væremåter skal slå rot. Ifølge Hennestad og Revang er ikke endringsledelsens kjerne planlegging, beslutninger eller nye organisasjonskart. Det er nettopp implementering av nye ideer slik at de blir virksomme i hverdagens virkelighet som er selve kjernen. Endringsprosesser krever et velfungerende ledersystem for at endringene ikke skal skje tilfeldig. Det er viktig å være oppmerksom på at forandringer i et system vil kunne få konsekvenser for andre. Integrering og implementering av endring er leders ansvar. Det må skapes motivasjon, visjon og politisk støtte for endringene. Endringene må ledes over tid, ikke bare gjennom et «kick off». Det er ledelsen som har ansvaret til å integrere en endringsprosess. Hvis ikke dette ansvaret blir fulgt opp vil det bli vanskelig å lykkes (Busch, Vanebo, Dehlin, 2010). Hennestad og Revang (2017) kommer avslutningsvis med noen råd om ledelse av endring, råd for å gjøre endringsideer og planer virkelige. Et av rådene er at endring forutsetter erkjennelse av endringsbehov. Videre forutsetter endring bevissthet om retning og kommunikasjon av retning. Det må skapes oppslutning om ønsket retning. De understreker også at endringsprosesser må skapes og ledes, og endringsledelse er en personlig oppgave og utfordring for lederen.

## 2.2 Informasjon og kommunikasjon

### 2.2.1 Hvorfor er kommunikasjon viktig?

Viktigheten av god kommunikasjon i en endringsprosess må ikke undervurderes. Forskere på tvers av retninger er enige om at kommunikasjon er viktig når det endres. Ifølge Kotter (1999) er kommunikasjonsprosessen avgjørende for en suksessfull gjennomføring av endringsprosjekter. I endringsprosesser kan det å ha et bevisst forhold til kommunikasjonsstrategi, bruke retorikk og fortellingsteknikker og jobbe med å utvikle arenaer for kommunikasjon bedre klimaet (Karp, 2014). I en endringsprosess er det viktig at

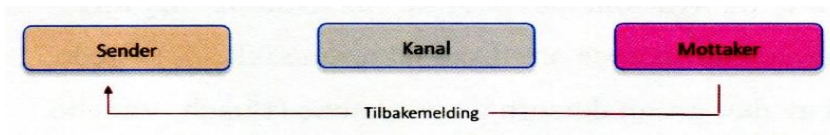
god kommunikasjon mellom ledere og ansatte er til stede. En leder må snakke både til og med sine ansatte, og utfordringer rundt kommunikasjon kan føre til negative konsekvenser for endringsprosessen. I de fleste lærebøker hevdes det at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet i alle organisasjoner, og at kommunikasjonsstrukturen er organisasjonenes nervesystem (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Videre hevdes det at ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon. Dette gjelder både innad i samordningen av ansattes jobbatferd, i samspill med medarbeiderne og utad i kontakten med kunder og samarbeidspartnere. I tillegg er det en nødvendig betingelse for sosial innflytelse og påvirkning generelt, at lederen er i stand til å kommunisere godt og effektivt. Mange forskere hevder at det å ha en kommunikativ kompetanse er en helt avgjørende forutsetning for å få til effektiv ledelse. Kommunikativ kompetanse innebærer å ha evne til å forstå og videreformidle informasjon i spesifikke situasjoner. Dette begrepet inneholder mange evner og ferdigheter, slik som forståelse av andres perspektiver, være følsom for ikke-verbal kommunikasjon og ikke minst aktiv lytting (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det betyr mye for den enkelte ansatte at ledere er gode lyttere. Brist i kommunikasjon blir ofte antydnet som en hovedårsak til lav produktivitet og dårlig trivsel på en arbeidsplass.

### 2.2.2 Hva menes med kommunikasjon?

Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet «communicare» og betyr «meddele», «melde», «gjøre felles», «stå i forbindelse med» eller «underrette». En vanlig og enkel definisjon er å si at kommunikasjon er «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.395). Videre hevder de at dette kan ses på som en prosess der vi tillegger innholdet en mening i både det vi formidler og blir formidlet. Kommunikasjon skiller seg fra kommando ved at ledere må snakke med, og ikke bare til sine medarbeidere (Farbrot, 2018). Når kommunikasjon handler om å gjøre felles, er det den ansatte, og ikke lederen, som avgjør om leder har lykket i sin kommunikasjon. Generelt kan man si at kommunikasjon er en prosess hvor man deler informasjon innenfor et delt fortolkningsrammeverk på en slik måte at informasjonen fremstår som meningsfull og brukbar (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



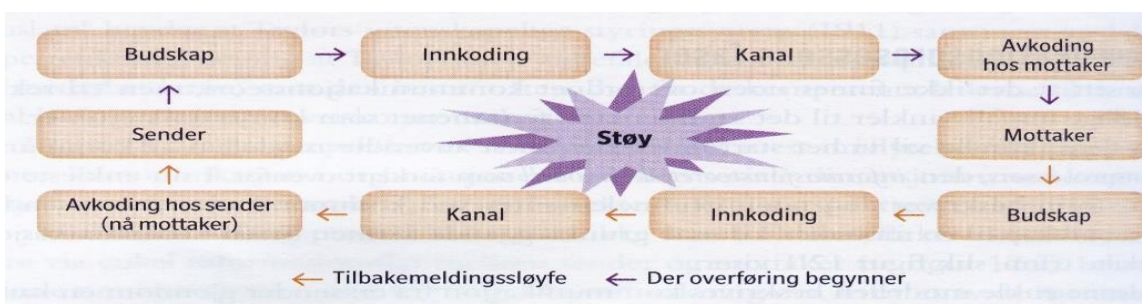
### 2.2.3 Kommunikasjonsprosessens faser



Figur 9 Forenklet modell av sosial kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.397).

Først skal vi ta for oss kommunikasjon i sin enkleste form. Kommunikasjon er når informasjonen går fra en sender, gjennom en kanal og til en mottaker (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.397). Kanalen er viktig, og den kan være av muntlig eller skriftlig karakter, men også kroppsspråk. Senderen er den aktive parten, og det er den som bestemmer innholdet og metoden for kommunikasjon. Senderen har også ansvaret for å vurdere hva mottakeren trenger av informasjon (Busch et al., 2010). Dette er en enkel fremstilling av kommunikasjonsprosessen. I praksis dreier det seg mer om en toveis prosess enn en enveis prosess, hvor det foregår tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill. God kommunikasjon oppnås gjennom tilbakemeldinger. Gjennom tilbakemeldinger kan vi få vite om informasjonen er oppfattet riktig. For å oppnå dette forutsettes det åpenhet, trygghet og tillitt. Selv om mottakeren kan ses på som en passiv part, er det allikevel den som bestemmer hvordan informasjonen skal oppfattes. For at den informasjonen som blir gitt skal være interessant, må mottakeren være motivert og interessert. Dette innebærer at behovene som mottakeren har må være klart hos sender når informasjonen skal deles (Busch et al., 2010).

#### 2.2.3.1 Kommunikasjonsprosessens komponenter



Figur 10 Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.398).

Som figuren ovenfor viser kan vi skille mellom fire hovedkomponenter:

**1. Innkoding.** Kommunikasjonen starter med at sender koder inn en tanke eller en idé. Innkoding handler om hva en person har til hensikt å formidle til en annen person (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Innkodingen består i at den som skal gi informasjon formulerer en tanke

som skal gjøres om til forståelig informasjon hos mottaker. Dette utgjør da grunnlaget for budskapet. Informasjonen leder kommer med er limet, men skal den bli kunnskap å gi mening må den systematiseres (Johannessen og Olsen, 2013). Hvis det stilles spesielt store krav til presis formidling av budskapet, er kodingen en svært viktig fase. Et budskap kan også inneholde skjulte agendaer eller utløse følelsesmessige reaksjoner som det er viktig å være klar over. Det kan oppstå en rekke systematiske feil og fordreininger i kognitive prosesser. Problemene til innkodingen kan bestå i at vi ikke registrerer viktig informasjon (stimulusreduksjon), feilfokusering (stimulusseleksjon), vi setter opplysninger inn i galt mønster (stimulusorganisering) eller vi legger til tolkninger som gjør at «en fjær blir til fem høns» (stimulussupplering) (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hvordan kodingen gjøres er helt avgjørende for hvor vellykket kommunikasjonen er. Koder kan være språket som brukes, det kan være konteksten eller personene som presenterer informasjonen. Hvem budskapet kommer fra, innholdet og konteksten er viktig ifølge Johannessen og Olsen (2013). Koding innebærer å forstå det skriftlige og muntlige innholdet i form av ordene som brukes, men også hvordan kroppsspråket anvendes (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

**2. Kommunikasjonskanalen** er her en konkret formidlingsvei for informasjonen. Kanalen er den metoden som brukes til formidling av informasjonen som muntlig samtale ansikt til ansikt, et brev, SMS, e-post, intranett, en telefonsamtale, rapporter, videokonferanser og sosiale media (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Uansett hvilken kanal man velger, vil formålet for kommunikasjonen i organisasjoner som regel være å sende ut det innkodede budskapet så nøyaktig som mulig til dem som skal motta det. Men det er ikke bestandig slik. Noen ganger kan ledere uttrykke seg tvetydig for at de ansatte selv skal gjøre seg opp en mening. Betydningen av kommunikasjon gjennom gestikulering, stemmebruk og ansiktsuttrykk er også viktig å understreke. Vi benytter kroppsspråket for å gi tilleggsinformasjon, enten ved å understreke hva som er viktig eller å påvirke mottakeren til å ta imot og akseptere fremstillingen av budskapet. Det er sentralt å legge til rette for riktig kontekst for kommunikasjonen avhengig av hva budskapet er, da dette legger føringer på ulike fortolkninger og hvordan egen atferd utøves. Hvem budskapet kommer fra, hva det inneholder og konteksten er sentrale elementer å ha fokus på (Johannessen og Olsen 2013). Uansett hvilke kanaler som velges, må fokuset være på å sende budskapet så nøyaktig som mulig til den som er mottaker. Hvordan kroppsspråket brukes vil ha betydning for budskapet, og vil kunne påvirke hvordan mottakeren mottar budskapet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I forskningen som dreier seg om kommunikasjonskanaler har man vært opptatt av kanalenes

evne til å formidle såkalt rik informasjon. Generelt kan man si at en kanal gir mulighet for å formidle rik informasjon når den kan overføre mange ulike signaler samtidig, gir mulighet for rask tilbakemelding, gir mulighet til å benytte muntlig språk og gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Vi ser av figuren nedenfor at muntlig ansikt til ansikt kommunikasjon utgjør den ene ytterkanten, mens skriftlig kommunikasjon utgjør den andre. Antallet mulige kommunikasjonskanaler har økt med fremveksten av IKT, og man har dermed fått kanaler som ligger i grenselandet mellom muntlig og skriftlig kommunikasjon.



Figur 11 Grad av informasjonsfylde i verbale kommunikasjonskanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Forutsetningen for effektiv kommunikasjon er at valg av kommunikasjonskanal passer til budskapet som skal formidles. Forskning viser at jo mer usikkerhet det er knyttet til budskapet, desto rikere kommunikasjonskanal bør man bruke (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Andre forhold som må tas i betraktning ved valg av kanal er behovet for rask tilbakemelding, personlig og følelsesladd innhold, konfidensialitet og etterprøvbarehet.

**3. Avkoding.** Avkodingen begynner når budskapet når frem til mottakeren, og avkoding er mottakerens måte å oppfatte budskapet på. Mottaker må gjennom sin koding skape en mening av budskapet. I denne prosessen vil det være mange muligheter for feiloppfatninger av hva senderen mener med sitt budskap. Avkodingsprosessen inneholder flere delprosesser. I tillegg til at mottakeren må kunne forstå både skriftlig og muntlige ord, må mottakeren også forstå de mer subtile holdepunkter som smil, blick og gestikulering. (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det handler om å ikke bare lese det som står på linjene, men også det som står mellom linjene. Erikson (2018) som forsker på atferd, mener at i all kommunikasjon er det mottaker gjennom filtrering, referanserammer, fordommer og forutinntatte holdninger som til slutt bestemmer innholdet i budskapet. Han hevder videre at det som ønskes å formidles ofte blir oppfattet annerledes enn tenkt. Ifølge Hennestad og Revang (2017) er virkeligheten vår for

stor til at vi kan ha den fremstilt i hode, og derfor lages det mentale modeller. Modellene fungerer som kognitive kart, og legger føringer på hvordan håndteringen av de ulike situasjonene skal foregå. Vi kan sammenligne de med automatiske reaksjonsmønstre, men utfordringen er at alle har sine egne mentale modeller. De legger føringer på hva vi opplever som innholdet i kommunikasjonen, basert på tidligere erfaringer og tidligere informasjon. Kunnskap om disse mentale modellene er en forutsetning for god kommunikasjon. Dette fordi vi har ulike tanker om hvordan virkeligheten egentlig ser ut (Johannessen og Olsen, 2013).

**4. Skape mening.** Meningen med et budskap er ikke direkte overførbart fra sender til mottaker. Mottakeren vil kunne tolke meningen annerledes enn hensikten sender har med informasjonen. For å forebygge misforståelser anbefaler kommunikasjonsekspertene at en formidler et og samme budskap på forskjellige måter. Innholdet i informasjonen, og relasjonen til sender vil være avgjørende for forståelsen. Relasjonen vi har til andre vil påvirke hvordan et budskap tolkes. En leder innehar en komplementær relasjon med sine ansatte, det vil si leder-ansatt relasjon, og dette er utgangspunktet for leder sin relasjonstankegang. Tillit er viktig i alle relasjoner, og leder må skape tillitt gjennom respekt, autoritet og relasjonsskapning, og ikke gjennom sin lederposisjon (Spurkeland, 2016).

**5. Tilbakemelding.** Tilbakemelding er viktig i en toveis prosess, og på dette punktet blir nå mottaker den som sender (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mottaker koder inn svaret for deretter å overføre dette til den opprinnelige senderen. Det er denne prosessen vi kaller tilbakemelding eller feedback. Tilbakemelding gir den opprinnelige senderen mulighet til å korrigere informasjonen til et forståelig budskap. Budskapet blir sendt frem og tilbake til man ideelt sett har en rimelig klar felles forståelse. Tilbakemelding som oppleves konstruktive for de ansatte, vil motivere de ansatte til å arbeide bedre hevder Kuvav, Buch og Dysvik (2017). Forutsetningene for dette er at leder bryr seg, legger til rette for å se prestasjoner og anerkjenner disse. Behovet for tilbakemelding bunner ut i støy som vil kunne forvrengte forståelsen av et budskap. Støy er alt som kan forstyrre overføringen og forståelsen av et budskap. Det kan være bråk, svikt i konsentrasjon, språkforskjeller og stress. Det kan også være e-post som forsvinner, eller skriftlig informasjon som ikke når ut til mottaker (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det å lytte er en sentral del av det å forstå tilbakemeldingene. Det kan i seg selv være utfordrende, da vi ofte er mer opptatt av oss selv og vår side av saken (Busch et al., 2010). Å lytte er evnen til å kunne ta den andre sitt perspektiv og å være oppmerksom mot den andre. Johannessen og Olsen (2013) hevder at evnen til å lytte vil være avgjørende for den gode kommunikasjonen. Dette kan beskrives som

et at de viktigste prinsippene i jobben med å forbedre kommunikasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

#### 2.2.4 Formell og uformell kommunikasjon

Det er grenser for hvor effektiv, formell og planlagt kommunikasjon kan være. Derfor er også informasjon gjennom uformelle kanaler som rykter, sladder, humor, historier og samtaler ved lunsjbordet også viktig (Karp, 2014). Formell kommunikasjon henvender seg til alle planlagte ordninger i organisasjoner som følger en viss struktur i form av instruksjoner og rapporter i henhold til organisasjonskartet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Uformell kommunikasjon finnes der de ansatte møtes, og hva som blir formidlet av leder eller hva leder gjør og ikke gjør, vil være samtaleemnet i den uformelle kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Den uformelle kommunikasjonen kan ofte være nyttigere for ledere enn den formelle kommunikasjonen. Å bruke nettverkene for uformell kommunikasjon i tillegg til den formelle vil kunne skape engasjement og motivasjon hos de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I de uformelle nettverkene vil det ofte være mer snakk og energi rundt endringer og dens utspring. Oppslutning eller motstand vil avgjøres i den praten de ansatte har seg imellom, og ikke hva leder beslutter på møter (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Jungeltelegrafene er et fenomen i alle organisasjoner. Dens positive egenskap er at den supplerer den formelle informasjonen med egne meninger i grupper uten at det gir negative konsekvenser for en (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den kan også redusere usikkerhet ved å bidra til å skape en annen mening knyttet til budskapet enn den meningen vi selv tillegger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). De negative aspektene er at informasjon som går i de uformelle kanalene ofte er forvrengt fra virkeligheten (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I tillegg kan den skape mistillit til ledelsen og negative tanker. Rykter kan ha en stor innvirkning på de ansatte. Sentralt for leder blir derfor å forstå hvordan ryktene oppstår. Årsaken er ofte usikkerhet knyttet opp til at den formelle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig nok (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

#### 2.2.5 Toveis kommunikasjon i endringsprosesser

En av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner er kommunikasjon, og utgjør en svært viktig del av lederoppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Erlien (2003) vektlegger viktigheten av en toveis kommunikasjon som inkluderer egne opplevelser og erfaringer. Dette kan være utfordrende å få til, men svært motiverende når det lykkes. Det er også viktig at både sender og mottaker av denne kommunikasjonen er klar over hvordan de ulike aktørene skal bruke det som fremkommer av tanker, ideer og forslag. Det er lederen som selv har

ansvaret for den kommunikasjonen og budskapet han vil ha ut til sine ansatte, og det er derfor viktig med toveis kommunikasjon. I tillegg er det viktig å gi gode tilbakemeldinger på utført arbeid hos de ansatte, da dette kan fremme tillit mellom den enkelte ansatte og leder (Farbrot, 2018).

#### 2.2.5.1 Hva er toveis kommunikasjon?

Toveis kommunikasjon kjennetegnes ved at vi har en aktiv sender og en aktiv mottaker. Partene bytter på å være sender og mottaker, og informasjonen flyter begge veier. Toveis kommunikasjon gir rom for tilbakemeldinger og innspill, og kan rette opp misforståelser. Samtidig som det gis et budskap, er det også et ønske om at mottakeren skal få luftet sine tanker om det senderen skal formidle. Dette er med på å skape en felles forståelse for informasjonen. Mottakeren har anledning til å stille spørsmål og få ytterligere informasjon dersom det er nødvendig. Slik føler alle seg sett og hørt. Senderen kan være trygg på at informasjonen har blitt tolket og mottatt på riktig måte. Det blir skapt en dialog, og det kan foregå både fysisk og digitalt.

#### 2.2.6 Internkommunikasjon

De ansatte er ikke alltid like fornøyd med den informasjonen og kommunikasjonen de får fra sine ledere. Lederkommunikasjon er utøvd ledelse, i dette inngår også internkommunikasjon. Det er altså leder som har det øverste ansvaret for internkommunikasjon i organisasjonen, ikke HR- eller kommunikasjonsavdelingen. Internkommunikasjon må invitere til toveis kommunikasjon, og ikke bare være enveis budskapskanal for ledelsen (Farbrot, 2018). Å ha evne til intern kommunikasjon har en sentral og strategisk funksjon innen endringsledelse (Olaisen et al., 2018). I dagens samfunn med store og raske endringer er kommunikasjon spesielt viktig. Dette fordi de involverte har behov for kunnskap om hva som skal skje (Meyer og Stensaker, 2011). Intern kommunikasjon reduserer usikkerhet og opprettholder motivasjonsnivået. De involverte bør få informasjon tidlig i forløpet (Olaisen et al., 2018). Det er viktig å ha klarhet i hvordan de strukturelle linjer i organisasjonsstrukturen fungerer, og hvem som har ansvar for å gi informasjon til de ulike prosjektene og arbeidsgruppene (Haanes, 1997; Olaisen et al., 2018). Grunig (1992; Olaisen et al., 2018) har forsket på intern kommunikasjon. Forskingen viser blant annet at god intern kommunikasjon er basert på prinsippet om toveis symmetrisk kommunikasjon. Det betyr å dobbeltsjekke at målgruppen har tolket budskapet riktig ut fra senderens intensjon (Higgins & Rowland, 2011; Olaisen et al., 2018). I dette ligger det også gjensidig dialog samt gjensidig forståelse og læring. Videre

viser forskningen at symmetrisk kommunikasjon skaper mer effektive organisasjoner bygget på åpenhet, tillit og troverdighet overfor strategiske grupper. En god relasjon med interne målgrupper kan skape stor grad av jobbtilfredshet på det organisatoriske nivået. Gjensidig dialog, åpenhet, tillitt og troverdighet fører igjen til mer motiverte ansatte. Kvaliteten på den interne kommunikasjonen avhenger i stor grad av den eksisterende ledelsesfilosofien samt de individuelle lederens evne til å kommunisere (Kotter, 1995). I noen tilfeller kan mellomledere bli overveldet av ny og mye informasjon, og husker bare deler av det nye etter presentasjonen er over (Kotter, 1996). Denne metoden kan føre til det Kotter (1996) kaller ineffektiv kommunikasjon i forhold til målet med endringen, og vil skape ujevn kvalitet i videreformidlingen. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) er en lederstil basert på åpenhet og menneskelig kontakt med på å skape et godt grunnlag for god intern kommunikasjon. Når det gjelder de ansattes motivasjon og engasjement blir prosjektleders evne til å oversette leders budskap til meningskapende handling helt avgjørende. Lederne bør lære seg å lage og følge en kommunikasjonsplan. Samtidig som de vet hvilken kommunikasjon som påvirker de ansatte til å følge denne planen (Olaisen og Revang, 2017). I en studie av Olaisen et al. (2018) konkluderer de med at det ikke kan overinformeres i en endringsprosess.

### 2.2.7 Fallgruver og støy i kommunikasjon

Det er en kjent problemstilling for de fleste at kommunikasjon lett fører til brudd, svikt eller feil, og dette vanskeliggjør informasjonsformidlingen. Generelt brukes ordet støy for negative forhold som forstyrrer kommunikasjonsprosessen, og som igjen fører til lite effektiv kommunikasjon mellom mennesker. Støy kan være dårlig motivasjon, feiloppfattelse av informasjon, dårlig tillit og tekniske problemer (Busch et al., 2010). Manglende informasjonsflyt mellom avdelinger kan også være grunnlag for fallgruver. Disse kan vise seg i form av motstand og avvergingsmekanismer. Våre mentale kart som beskrevet tidligere vil også legge grunnlaget for tolkningene vi gjør av andres adferd og deres kommunikasjon. Dette vil kunne hindre god kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For lite informasjon vil kunne føre til at de ansatte ikke forstår leders avgjørelser hevder Gjerde og Alvesson (2020) i sin studie, og peker på viktigheten av å finne en god balanse mellom for lite og for mye informasjon. Grunnleggende kognitive prosesser fungerer selektivt i vår persepsjon, og siling av informasjon kan hindre god kommunikasjon mellom mennesker. Faktorer som følelsesmessige tilstander og ikke-verbale holdepunkter virker også inn på kommunikasjonen. Videre kan også valg av språk, dialekt og faguttrykk være hindringer i

kommunikasjon mellom mennesker. Vi skal nå se litt nærmere på hindringer for effektiv kommunikasjon.



Figur 12 Barrierer i kommunikasjonsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 417).

### 2.2.7.1 Psykologiske hindringer

**Når sender fordreier informasjon.** Forskning viser at det er to hovedgrunner til at vi sender ut fordreide budskap. Den ene grunnen er at vi ofte presenterer en situasjon bedre og tydeligere enn den virkelig er gjennom å skape en mening, overfokusere på noe informasjon, og dysse ned annen informasjon. Dette virker konkret og forståelig ved første inntrykk, men reduserer mye av nyansene i informasjonen. Den andre grunnen er å formidle ubehagelig informasjon på en mer positiv måte for å tone ned ubehagelige og konfliktfylte sider ved innholdet. På samme måte kan fordreining skyldes at senderen holder tilbake visse deler av et budskap som oppfattes unødvendig for mottaker, også kalt filtrering av informasjon. I nær tilknytning til filtreringsproblemet ser vi at informasjonsfordreining ofte oppstår når et budskap må gjennom flere sendere. Hver enkelt sender vil da gjøre en fordreining av budskapet både bevisst og ubevisst. Hensikten kan være bevisst ved å skulle fremstå i godt lys, eller ubevisst fordi kapasiteten til å omsette informasjonen ikke er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et annet forhold som kan skape fordreining er når senderen benytter seg av dobbeltkommunikasjon. Et eksempel på dette er at sender benytter positive ordelag samtidig som man griner på nesen.

**Når mottaker fordreier informasjonen.** En mottaker av et budskap er også en kilde til fordreining med de samme personlige egenskapene som senderen har. En mottaker tolker budskapet ut ifra egne synsvinkler, erfaringer, følelser, behov og motiver som retter oppmerksomheten vår mot deler av budskapet. De ulike forventningene vi har til sender vil utfordre vår forståelse av budskapet, og senderens troverdighet har stor betydning. Et budskap fra en lite troverdig leder vil ikke få stor betydning (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved



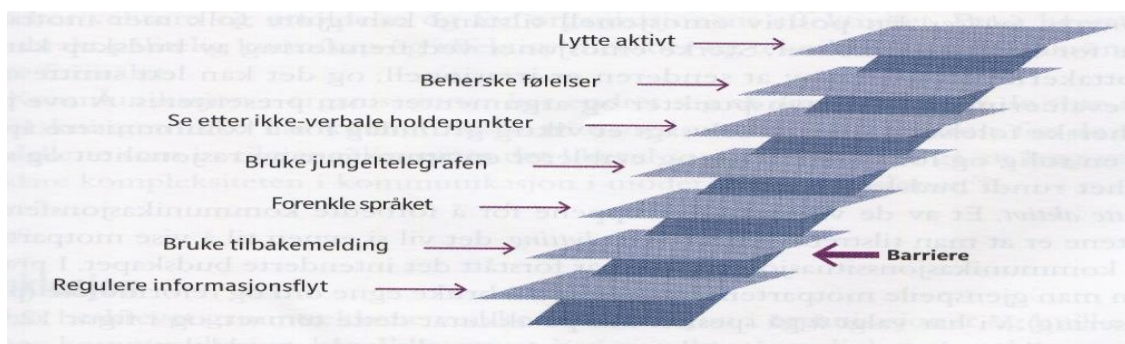
informasjonsoverbelastning kan en mottaker komme i skade for å «avskrive» viktige sider ved budskapet. Det er også noe en leder må være seg bevisst.

**Når begge fordreier informasjon; samspillet.** Ved projeksjon blir egne trekk og tendenser overført til motparten. Et eksempel er at man ser på leder som aggressiv, men i realiteten er det en selv som er sint. Gjensidig projeksjon som eskalerer kalles gjerne for polarisering, og er vanlig ved utvikling av konflikter både i privatlivet og arbeidslivet. Regresjon innebærer at man velger en ugunstig kommunikasjonsform, for eksempel at en leder snakker til de ansatte som om at de skulle være barn. Benekting innebærer at man nekter for å ha sagt eller hørt noe. Det er ikke her snakk om bevisst løgn, men at en ubevisst har fornektet en vond kjenslgjerning. Intellektualisering innebærer å eliminere andre aspekter enn det rent intellektuelle. Det er også en vanlig form for avverging, og handler om evnen til å mestre emosjoner. Eksternalisering er ofte grunnen til mye av den defensive kommunikasjonen som foregår i organisasjoner. Dette fordi man overser problemer som har opphav i sine egne indre svakheter, og skylder på de ytre (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

#### 2.2.7.2 Brudd i kommunikasjonssambandet

Kommunikasjonsproblemer kan oppstå når det er manglende informasjonsflyt mellom atskilte avdelinger. Det er særlig stor risiko for at budskapet blir filtrert og omtolket når informasjonen går fra et nivå til et annet i organisasjonen. Årsaken til dette kan skyldes interessemotsetninger forbundet med ulike nivåer og profesjoner. Filtringen kan i slike situasjoner skyldes at man bevisst har til hensikt å fordreie budskapet. En annen årsak er at man jobber ut fra ulike tolkningsrammer på ulike nivåer. Det kan oppstå en kognitiv dysfunksjon, som betyr at det blir en svikt som skyldes uhensiktsmessig tolkningsramme.

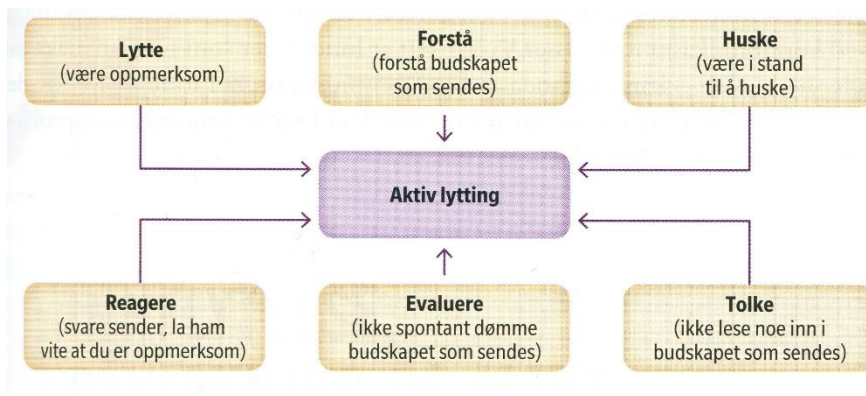
#### 2.2.8 Strategi mot fallgruver



Figur 13 Råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 421).

Kaufmann & Kaufmann (2015) kommer med en rekke råd til hvordan man kan bedre kommunikasjonsprosessen i organisasjoner. Vi velger å liste opp disse punktvis for å få en ryddig oversikt:

1. Å regulere informasjonsflyten. Det kan føre til både over- og underkommunikasjon hvis informasjon strømmer rundt i organisasjonen på en ukontrollert måte. Det er derfor viktig å sette inn tiltak som regulerer informasjonsflyten.
2. Å bruke tilbakemeldinger. Dersom gode tilbakemeldingsrutiner institusjonaliseres, kan det være med på å dempe barrierer i kommunikasjonsprosessen. Medarbeidersamtaler er et eksempel på dette. I tillegg er også uformell tilbakemelding en kontinuerlig og spontan side ved sosialt samspill som fremmer effektiv kommunikasjon.
3. Å forenkle språket. Det er viktig å tilstrebe et klart språk og bruke forståelige oversettelser av faguttrykk overfor både kolleger og kunder.
4. Å bruke jungeltelegraf. Mange rådgivere innenfor dette feltet anbefaler at man benytter seg av jungeltelegraf for å få tak i «myk» informasjon. Dette kan bidra til å bryte ned barrierer i informasjonsflyten.
5. Å se etter ikke-verbale holdepunkter. Det anbefales også å tilegne seg innsikt i hvordan ikke-verbale holdepunkter i kommunikasjonsprosessen fungerer.
6. Å beherske følelser. Å øve på å beherske følelsene sine gir et viktig grunnlag for å kommunisere åpent på en rolig og forståelig måte, og bidrar til å etablere en atmosfære av rasjonalitet og saklighet rundt budskapet.
7. Å lytte aktivt. Dette er et av de viktigste prinsippene for å forbedre kommunikasjonsferdighetene. Å lytte aktivt innebærer evnen til å vise motparten i en kommunikasjonssituasjon at man har forstått det intenderte budskapet. I praksis kan det bety å gjenspeile motpartens innlegg ved å bruke egne ord og eventuelt reformulere. De viktigste sidene ved aktiv lytting består i å være oppmerksom, kunne forstå budskapet og ikke minst huske det, og i tillegg til å kunne tolke, vurdere og reagere adekvat på budskapet. En viktig faktor ved å lytte aktivt er å ta utgangspunkt i andres perspektiv og ikke bare sitt eget.



Figur 14 Komponenter i aktiv lytting (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.423).

Et kontinuerlig arbeid for å sikre organisasjonens samlede kommunikasjonskvalitet og ha fokus på aktiv oppmerksomhet kan bidra til å gi betydelige gevinster både for den enkeltes velvære og utfoldelse og for organisasjonens effektivitet.

### 2.2.9 Kommunikasjonsplanlegging

Å ha et bevisst forhold til kommunikasjonsstrategi, bruke retorikk og fortellingsteknikker og jobbe for å utvikle arenaer for kommunikasjon kan bedre klimaet når det foregår endringer i organisasjoner (Karp, 2014). Det er flere valg ledere står ovenfor når det gjelder planlegging av kommunikasjon. Det er viktig å legge en god kommunikasjonsstrategi. Spørsmål som hva skal kommuniseres og hvilket budskap skal kommuniseres er viktig å ta stilling til. Hvor mye tid, kostnader og energi skal brukes på kommunikasjon, målt opp mot effekten dette har på dem som mottar budskapet. Andre spørsmål som er viktig å stille er hvem skal kommunisere og hvem det skal kommuniseres til. En studie utført av Motoi (2017) viser at organisasjoner må ha en definert kommunikasjonsstrategi for å kunne påvirke de ansatte til å bli motiverte og for å kunne møte deres behov. Noen budskap kommuniseres best av toppledelsen, mens andre igjen av mellomledere. De kan i større grad bygge tillit og motivasjon, og skape et klima for toveis kommunikasjon. I neste omgang må man finne ut av hvordan det skal kommuniseres. Valg av kanal vil avhenge av kompleksiteten i budskapet og mengden informasjon. Høy kompleksitet tilsier ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Ved lavere kompleksitet kan bruk av interaktive media som telefon, elektronisk kommunikasjon og sosiale media være aktuelle kanaler. Under dette ligger også valget om det skal kommuniseres enveis eller toveis. Til slutt må man ta stilling til når og hvordan kommunikasjonen skal finne sted.

Kommunikasjonsplanen kan knyttes opp mot fasene endringene er i og forventede reaksjoner hos de ansatte. I tidlige faser er informasjon mer aktuell. Senere i forløpet kan støttende kommunikasjon være riktigere å bruke, og etter hvert i de senere faser kan involverende

informasjon være riktig (Karp, 2014). Det er ikke overraskende at behovet for informasjon og kommunikasjon øker under endringsprosesser. De ansatte opplever gjerne utrygghet, de har behov for å vite, og de har behov for å ytre seg. En ofte postulert tese er at ledere og ansatte ikke snakker godt nok sammen når det endres. En viktig hensikt med kommunikasjon er å skape felles forståelse knyttet til behovet for endring. Det betyr at man etablerer et rasjonale for endring, en forståelse av fremtiden og hvordan den nye organisasjonen skal se ut. Det er mest hensiktsmessig å bruke færre ord og strammere setningsoppbygging for å få frem budskapet ved endringer i organisasjonen. Det er viktig å formidle det hele og fulle innholdet og ikke holde tilbake informasjon. Dette gjelder også når det er dårlige nyheter. Å behandle de ansatte som voksne, ansvarlige mennesker som tåler å høre sannheten, er å vise de ansatte tillit. Det skaper et godt utgangspunkt. Tillit er viktig når det endres, og tillit er som kjent vanskelig å få, men lett å miste. Forskerens råd når det gjelder tillit, er å skape arenaer for involvering hvor de ansatte kan bli sett og hørt, og hvor reell toveis kommunikasjon kan gjennomføres (Karp, 2014). I tillegg til å jobbe med kommunikasjonsplanlegging bør man legge til rette og skape et klima for dialog, diskusjon, debatt og meningsutveksling.

#### 2.2.9.1 Kommunikasjonsplan

Olaisen og Revang oppfordrer lederne til å arbeide med å lære seg å lage og følge en kommunikasjonsplan med viten om hvilken kommunikasjon som påvirker de ansatte til å følge endringsplanen. En slik plan kan bestå av hvordan sikre åpen og god informasjonsflyt gjennom de ulike fasene i prosessen (Olaisen og Revang, 2017). En kommunikasjonsplan vil kunne bidra til strukturert og målrettet kommunikasjon. Vi vet at god kommunikasjon øker sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av en endring. Hva som er god kommunikasjon vil avhenge av hvem du skal kommunisere til, og både form, innhold og tidspunkt vil variere med mottakeren. Alle kommunikasjonstiltak bør være forankret i en kommunikasjonsplan, enten på papir eller bare som en tankeøvelse. Planen bør inneholde bakgrunn, kommunikasjonsmål, hensikten, hovedbudskap, målgruppe, tiltak, kanaler og ansvar. Aktuelle kanaler kan være linjeinformasjon leder -medarbeider, allmøter, elektronisk nyhetsbrev, videomøter, lederblogg, e-post, brev, telefonmøter og SMS ved milepæler. Planen kan være et nyttig verktøy for en oversiktlig og strukturert kommunikasjon. Det er altså viktig at ledelsen utarbeider en plan om hvordan fremtiden skal bli og hvordan oppgavene skal løses, og kommunisere denne ut til de ansatte. Ved å lage en felles kommunikasjonsplan unngår man at viktig informasjon ikke bare blir liggende på intranett, men også kommunisert ut i mindre grupper på avdelingene og til enkeltpersoner. Det er viktig å være klar over at jo

flere nivåer budskapet må gjennom, dess høyere er risikoen for at det endelige innholdet vil avvike fra det originale (Olaisen et al., 2018). Faren med andregangs-informasjon uten at det foreligger en kommunikasjonsplan, vil være at unøyaktig informasjon fremstilles (Kotter, 1996). Det kan være mange spørsmål og bekymringer under en endringsprosess, og ord blir målt på gullvekt. Gjennom en felles kommunikasjonsplan og lav terskel for å ta kontakt med nærmeste leder, er det mulig å unngå spekulasjoner og at unødvendig tid går bort i korridorsnakk.

#### 2.2.10 God lederkommunikasjon og kommunikasjon i endringsprosesser

Kommunikasjon er lederens viktigste ledelsesverktøy (Farbrot, 2018). Videre hevder Farbrot (2018) at ledelse bare kan utøves gjennom kommunikasjon, og at ikke alle ledere er seg tilstrekkelig bevisst rundt dette. God lederkommunikasjon innebærer blant annet evnen til å lytte, innhente og gjennomføre forslag og ideer fra de ansatte, samtidig som å gi hyppige og konstruktive tilbakemeldinger til gunst for organisasjonen (Farbrot, 2018). Kommunikasjon handler om «å gjøre felles», og dette er bare mulig gjennom toveis og flerveis kommunikasjon. En leder må ha evnen til å lytte, å kunne ta imot innspill, og også revurdere egne oppfatninger. God kommunikasjon er et viktig lederverktøy som kan bidra til å engasjere og motivere de ansatte til å prestere sitt beste. Det kan også være nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og ansatte, et sunt ytringsklima, en tillitsbasert kultur og god intern kommunikasjon (Farbrot, 2018). God lederkommunikasjon handler ikke bare om hvor god man er til å skrive eller snakke for seg. Det handler også om evne til aktivt lytte til sine ansatte, og å forsøke å sette seg inn i den enkeltes ståsted. Leder må kunne være åpen for innspill og poeng fra ansatte som det kan være fornuftig å ta med seg. God lederkommunikasjon handler om reell involvering før beslutninger tas eller strategier vedtas. Det er viktig å kunne åpne opp for tanker, ideer og forslag som kan gi bedre beslutninger og strategier. Det er viktig at en leder gjør seg tilgjengelig og tar seg tid til de uformelle samtale. De kan bidra til ny inspirasjon, nye ideer, og også nye verdifulle kontakter og relasjoner. Ved å sette det på spissen kan man si at en leder som ikke har eller tar seg tid til å kommunisere, har heller ikke tid til ledelse (Farbrot, 2018).

Farbrot (2018) har utarbeidet tolv råd for god lederkommunikasjon. Disse rådene kan være viktige verktøy når organisasjonen skal utarbeide prinsipper for god lederkommunikasjon.

Tolv råd for god lederkommunikasjon (kort oppsummert):

1. Kommunikasjon er for viktig til at du kan overlate den til andre.

2. Vær åpen, ærlig og transparent i din kommunikasjon.
3. Skriv og snakk så enkelt som mulig.
4. Ta sjansen på å være deg selv.
5. Kommunikasjon er en toveis aktivitet, ikke bare enveis formidling av beslutninger. Det betyr at du må aktivt lytte til dine medarbeidere og være åpen for innspill og forslag.
6. Vær raus med konstruktive tilbakemeldinger. Det er med på å støtte opp om ønsket atferd.
7. Ikke vær redd for å erkjenne feil.
8. Ta sjansen på tillit hvis det ikke er grunn til noe annet. Rigide systemer for kontroll og målstyring kan drepe de ansattes initiativ og lyst til å gjøre en best mulig jobb.
9. Vis at du bryr deg om medarbeiderne dine.
10. Sett lederkommunikasjon på dagsorden i organisasjonen.
11. Ledere må gå i front for god internkommunikasjon.
12. Digitale verktøy for kommunikasjon og samhandling kan ikke erstatte god lederkommunikasjon, men støtte opp om det.

Ledere som arbeider med store endringsprosesser, sier ofte at man ikke får informert nok. Når du tror du har formidlet noe, må du gjenta det igjen og igjen. Det er helt klart at det er et enormt behov for informasjon i store endringsprosesser. De ansatte vil også ha ulikt behov for informasjon. Det kan også være tilfeller at ansatte føler at det kan bli for mye informasjon, spesielt hvis det er flere endringer som foregår parallelt. Ansatte kan da beskrive informasjonen som overveldende og vanskelig å sortere for å unngå at informasjonen blir overveldende. Studier har også vist at regelmessig informasjon er viktig. Det kan bidra positivt å ha faste intervaller hvor man informerer om et prosjekt, f.eks. hver uke, og også informere om at det ikke er så mye nytt. Det er også viktig å informere om dårlige nyheter. I tillegg er det viktig at leder er opptatt av de som ikke er direkte berørt av endringene, og av tilgangen til informasjon til dem (Meyer og Stensaker, 2011). Mange ledere søker å formidle gode resultater fra endringen. Hvis man kan vise til vellykkede resultater tidlig i prosessen, antar man at dette kan ha en motiverende funksjon på den videre prosessen. Det er derimot viktig at de ansatte kjenner seg igjen i suksesshistoriene, hvis ikke kan det være med på å skape avstand mellom ledelsen og de ansatte og svekke tilliten til ledelsen (Meyer og Stensaker, 2011). Til slutt vil det være viktig å etablere rutiner for å kommunisere sammenhengen mellom ulike endringsinitiativ og eventuelle resultater fra tidligere endringer. Det kan her være snakk om å enten gå i nye retninger i forhold til tidligere endringer og

kommunisere begrunnelsen for dette, eller det å bygge videre på tidligere erfaringer for å gå et skritt lenger. Hvis mange endringer inntreffer samtidig, er det viktig å ha fokus på sammenhengen mellom endringene (Meyer og Stensaker, 2011).

### 2.3 Involvering og medvirkning

Involvering av ansatte i endringsprosesser har to hovedformål (Meyer og Stensaker, 2011). Det ene er å skape en forankring og et eierskap til beslutningene. Det andre er å bringe frem kunnskap som kan brukes til å håndtere ulike deler av endringen. Å involvere de ansatte i endringsprosesser kan ha flere gode effekter, men samtidig kan det føre til at mere tid og andre ressurser blir brukt. Som leder må man til enhver tid vurdere hvilke ansatte som skal involveres, og i hvilken grad de skal involveres og medvirke.

#### 2.3.1 Hvorfor er involvering og medvirkning viktig?

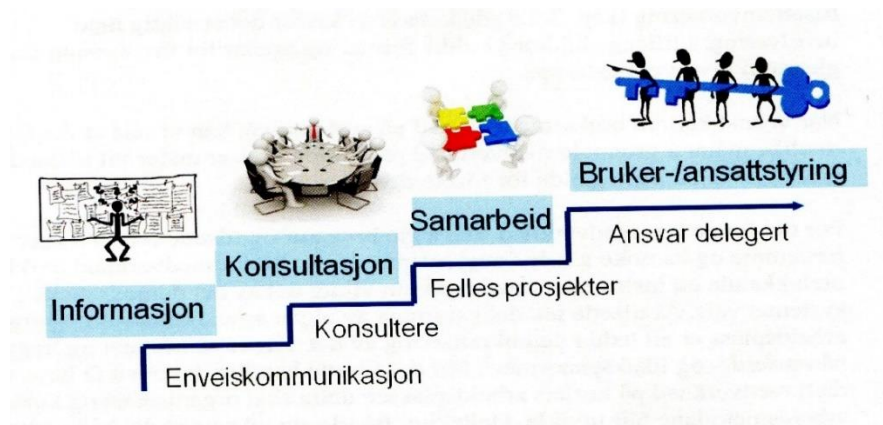
Forskning peker på en rekke sammenhenger når det gjelder involvering. Involvering kan bidra til økt arbeidsmotivasjon og økt tilfredshet. Den viser også en sammenheng mellom involvering og høyere grad av kvalitet og aksept på beslutninger. Involvering vil også bidra til økt kompetanse hos de ansatte. Involvering vil kunne øke de ansattes kunnskap om endringen, og på den måten redusere motstand. Involvering vil kunne gi en følelse av tilfredshet hos de ansatte ved at de føler seg verdsatt og nødvendig for organisasjonen. Ifølge Amundsen og Kongsvik (2016) spiller medvirkning en viktig rolle for å lykkes med organisasjonsendringer. Medvirkning vil ha en positiv innvirkning på både kvalitet, produktivitet og jobbtildfredshet (Amundsen & Kongsvik, 2016). Medvirkning blir et viktig element når man skal realisere arbeidsdemokratiske verdier (Amundsen & Kongsvik, 2016). At berørte aktører får muligheten til å medvirke under endringsprosesser vil også gjøre endringer enklere å gjennomføre. De ansatte knytter eierskap til løsningen når de får mulighet til å aktivt ta del i og utforme den. Dette vil videre føre til at løsningen lettere kan tas i bruk, og at eventuell motstand vil komme frem på et tidlig stadium i endringsprosessen. Klev og Levin (2021) mener organisasjonsutvikling medfører kollektive læringsprosesser og refleksjon som skaper felles ny innsikt (Amundsen & Kongsvik, 2016). Dette vil føre til at nye løsninger vokser frem, ved at de ansatte involveres og får medvirke i endringsprosessen. Involvering av ansatte kan også bidra til å forbedre kommunikasjon og samordning, og samtidig skape motivasjon gjennom at behov dekkes (Amundsen & Kongsvik, 2016). Å involvere ansatte er en viktig forutsetning for samskapelse. Å skape løsninger i fellesskap, vil gi positive konsekvenser for endringsprosessen. Dette vil være viktig for å lykkes med å gjennomføre endring. For å

tilrettelegge for medvirkning er det ifølge Karp (2014) viktig å skape arenaer for meningsdannelse, da dette vil skape motiverte ansatte som ønsker å delta mer helhjertet i endringsprosessen. Atferdsteorier og sosiale motivasjonsteorier viser til at det å få mulighet til delta og å diskutere virksomhetens utfordringer og bli hørt før beslutninger tas, fører til opplevelse av likeverd og rettferdighet når noe skal endres (Greenberg, 1997). Kognitiv motivasjonsteori viser til at følelsen av å bety noe og beskaffenhet, vil gjøre at vi mennesker tar mer ansvar og engasjerer oss i grad av forventet måloppnåelse (Karp, 2014). Siden organisasjoner ofte er for store til å involvere alle ansatte sier forskerne på området at det er formålstjenlig at representanter fra forskjellige grupperinger er med på planleggingen av endringsinitiativ. De vil da i neste omgang få anledning til å påvirke egne grupper (Karp, 2014). Klev og Levin (2021) trekker fram tre argumenter for medvirkning. For det første kan medvirkning ses på som et middel for å redusere fremmedgjøring og for menneskelig utvikling. For det andre kan medvirkning ses på som et demokratisk ideal. For det tredje er medvirkning fra et lederperspektiv et verktøy for å utnytte all relevant kunnskap, samtidig som det sikres eierskap til beslutninger og løsninger.

I hvilken grad den enkelte ansatte skal involveres, og hva den enkelte ansatte legger i betydningen av involvering, er viktig å vurdere tidlig i prosessen. Dette fordi dette har betydning for planleggingen av og de ansattes forventninger til prosessen. Ifølge Sverdrup & Olsen (2015) at det er viktig med involvering av de ansatte fordi dette kan bidra til økt arbeidsmotivasjon, økt tilfredshet, høyere kvalitet i beslutninger, høyere aksept for beslutningene og dermed et bedre resultat. Å få en forståelse av hvorfor en endring skjer og betydningen av den er i henhold til Kotter (2012) med på å øke motivasjonen til de ansatte. Slik forståelse skapes gjennom forankring av endringsprosessen i organisasjonen og involvering av de ansatte. I en artikkel til Sverdrup & Olsen (2015) fremgår det at det er viktig at organisasjonen synliggjør hvordan organisasjonen fungerer i dag og hvordan ledelsen mener organisasjonen vil fungere med den foreslåtte endringen. Sverdrup & Olsen (2015) hevder videre at dårlig håndtering av de ansattes involvering i endringsprosesser kan få negative konsekvenser for den fremtidige endringen. Det kommer også frem at det er viktig med gode dialoger og involvering av de ansatte for at de skal føle seg ivaretatt. Det er også i endringsprosesser ulike ønsker og behov fra den enkelte ansatte i forhold til hvilken rolle den enkelte ønsker å ha i en endringsprosess.



### 2.3.2 Hva menes med involvering?



Figur 15 Involveringstrappa (Difi rapport 2014:1, s.10).

Det finnes ulike definisjoner for involvering. En måte å definere begrepet på er å se på involvering gjennom fire ulike nivåer. Nivå én omhandler informasjon, og er det laveste trinnet for involvering. Dette nivået innebærer lite eller ingen involvering. På dette nivået er det i hovedsak enveiskommunikasjon, hvor de ansatte er mottakere. Men god informasjon vil være en forutsetning for å kunne ta aktivt del i endringsprosesser, og herunder også informasjonsinnhenting. Nivå to omhandler konsultasjon. Det innebærer at de ansatte har mulighet til medbestemmelse og påvirkningskraft. Det er på dette nivået snakk om toveiskommunikasjon mellom ledelsen og ansatte. På nivå tre har vi samarbeid. Her brukes de ansattes råd og innspill for å komme videre i prosessen. Det høyeste nivået for involvering, nivå fire, er hele eller deler av ansvaret delegert til de ansatte. Dette nivået har stor grad av medvirkningskraft. En forutsetning for å kunne være på dette nivået er trygghet og tillit.

### 2.3.3 Selektiv involvering

Et begrep innenfor involvering er selektiv inkludering. Bred og omfattende inkludering kan trekke en for stor del av ressursene bort fra operativ virksomhet, og det vil derfor være mere hensiktsmessig å ha en mere selektiv inkludering. I selektiv inkludering inngår flere faktorer, først og fremst omhandler det hvem som skal involveres, hvem de representerer, hvor stor påvirkning de skal ha, innflytelse og beslutningsmyndighet. Involvering i endringsprosesser har to formål. I valget mellom hvem som skal involveres er det derfor viktig at begge disse formålene ivaretas. Det ene formålet er å skape en forankring og et eierskap til beslutningene. Det andre formålet er å fremskaffe best mulig kunnskap om hvordan ulike saker bør eller kan løses (Meyer og Stensaker, 2011). For å skape eierskap og forankring er det viktig at de ansatte som skal være målbærere av et budskap og motivere sine kollegaer for endring blir

involvert på en eller annen måte. Det er ikke mulig å involvere alle ansatte, og derfor er det viktig å finne frem til et system der de blir representert gjennom andre. Det er viktig at det involveres ansatte som kan sørge for fremdrift i endringsprosessen. Et annet viktig poeng ved involvering er tidspunktet der de ansatte blir trukket inn i prosessen. Det er som regel færre ansatte som blir inkludert i planleggingsfasen enn i gjennomføringsfasen. Det er også viktig for ledere å ha et bevisst forhold til tidsaspektet. Hvilken grad av innflytelse de involverte skal ha og hvilke aspekter de kan påvirke er viktig å ha avklart på forhånd. Når ansatte opplever «skinninvolvering», det vil si at de blir invitert til å medvirke, men uten å føle at de hatt innflytelse, er det ofte uklart hva de faktisk kan ha innflytelse på, og hvordan innspill blir håndtert. Det er derfor viktig å være bevisst på hvilke beslutninger de ansatte skal involveres i (Meyer og Stensaker, 2011). Når det gjelder grad av innflytelse kan det gå fra til bare å bli informert til det å ha full råderett over både beslutningene og prosessen. Både kostnader knyttet til ressursbruk og tidsbruk i endringsprosesser kan reduseres ved selektiv inkludering. Det er imidlertid viktig å ha et bevisst forhold til de ulike avveiningene som ligger bak involvering. For å kunne ivareta den daglige driften samtidig som endringene skal bli gjennomført, er man avhengig av at man kan gjøre en selektiv inkludering både av ledere og ansatte. God informasjon til den enkelte ansatte kan erstatte deltakelse i en endringsprosess, men det stiller krav til at informasjonen bidrar til å skape forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, at en er flink til å informere tidlig om den planlagte fremdriften i prosessen og hvordan endringen skal skje (Meyer og Stensaker, 2011).

#### 2.3.4 Involverende endringsledelse

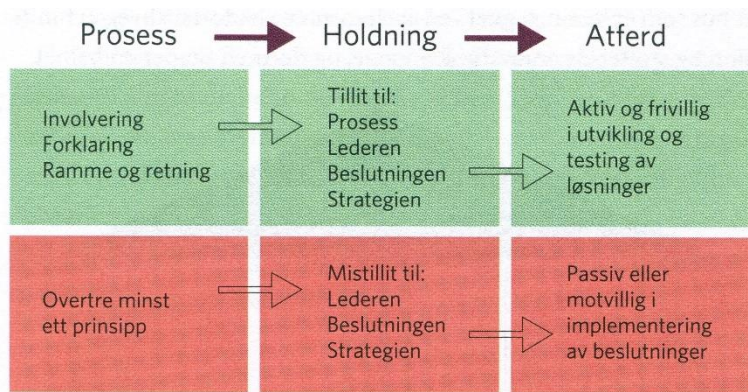
Hvordan kan man involvere uten å miste styringen, og hvordan styrer man uten at medarbeiderne mister eierskapet? Denne store utfordringen innen endringsledelse tar Vestergaard opp i boka «*Involverende ledelse, få medarbeiderne med deg*» (2019). Vestergaard peker på at mangel på indre motivasjon, engasjement og frivillig samarbeid påvirker endringsprosesser i negativ retning, og presenterer to prinsipper som kan øke disse faktorene hos de ansatte. Disse to forskningsbaserte styringsprinsippene er inkrementell innovasjon og prosessrettferdighet («fair» prosess). Inkrementell innovasjon handler om å legge til rette for hyppige fremskritt. Det vil bidra til å øke den indre motivasjonen og hjelpe de ansatte til å håndtere større endringer gjennom å dele opp prosessen i mindre forløp. Inkrementell innovasjon påvirker evnen til å se muligheter og handle ut fra dem. Den tilrettelegger for å oppleve hyppige fremskritt i meningsfullt arbeid. Prosessrettferdighet handler om at prosessen frem mot resultatet skal oppleves av de ansatte som rettferdig, da vil

også resultatet oppleves rettferdig. Hvis prosessen oppleves som rettferdig hos de ansatte, vil det påvirke handlingene og holdningene til endringen i positiv retning og bidra til å skape ansatte som har tillit til ledelsen. Den påvirker også kvaliteten på beslutningene og strategien, og tilrettelegger for aktiv og frivillig handling.

Vestergaard (2019) forutsetter to ting for en vellykket endringsprosess. For det første må de ansatte oppleve eierskap til formålet, og de må involveres uten at ledelsen mister styringen. Det handler om å skape en prosess hvor de ansatte kontinuerlig ser forbedringer, og ved å gjøre dette får de tro på endringen og det skaper igjen motivasjon til aktivt å drive den. Hvordan prosessen påvirker atferden til de ansatte, vil avhenge av hvordan man leder prosessen. Måten vi som mennesker forstår ting på, påvirker handlingene vi velger å gjøre. Gjennom å involvere, forklare og sette tydelig retning for prosessen, vil man kunne opparbeide tillit og påvirke atferden til de ansatte slik at de opplever prosessen som rettferdig (Vestergaard, 2019). I tillegg må de ansatte få vite hva som forventes av dem. De bør også få komme med innspill til løsningsforslag og kjenne til bakgrunnen for ledelsens beslutninger. Den andre forutsetningen Vestergaard peker på for en vellykket endringsprosess krever at ledelsen legger en plan, et strategisk prosessdesign. Ved å gjøre dette fokuserer man ikke bare på selve resultatet, men også på prosessen. På denne måten unngår man å bli handlingslammet på veien mot målet.

#### 2.3.4.1 Rettferdig prosess og strategiprosesser

Hva må til for å skape en rettferdig prosess som løser organisasjonens utfordringer? Når de ansatte involveres i utformingen av løsningsforslag og kjenner ledelsens vurderinger, samt hvilke forventninger som stilles til dem, påvirker det holdningene og handlingene deres (Kim og Mauborgne, 1998; Vestergaard, 2019). Også tillitten til ledelsen og kvaliteten på beslutningene øker. De ansatte blir mere tilbøyelig til å dele sin verdifulle kunnskap om hvordan ting kan gjøres smartere, og til å delta aktivt i implementeringen av de løsningene ledelsen bestemmer seg for. Samtidig viser forskningen at hvis bare ett av de tre prinsippene; involvering, forklaring og klarhet i ledelsens forventninger til de ansatte brytes, inntreer en negativ dynamikk i kraft. Dynamikken mellom prosessprinsipper, holdninger og atferd er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 16 Dynamikken i en rettferdig (fair) og urettferdig (unfair) prosess (Vestergaard, 2019).

#### 2.3.4.2 Tre praksisnære prinsipper

Vestergaard presenterer tre praksisnære prinsipper for en rettferdig prosess. Disse er involvering, forklaring, samt ramme og retning. Alle disse tre prinsippene må virke sammen for at de involverte skal oppleve prosessen som rettferdig. Det første prinsippet består i å involvere de ansatte i utvikling og testing av løsninger som har innflytelse på arbeidet deres. Det er viktig at leder setter tydelige rammer og retning for oppgaveløsningen. Det er viktig å invitere de ansatte til å komme med input og å utforske andres ideer og antakelser, slik at det kan skapes en dialogisk kommunikasjon (Pearce, 2007; Vestergaard, 2019). Formålet med å involvere de ansatte er å skape evnen til å se muligheter og handle på dem. Målet med å involvere i både utvikling og testing av ideer, er at bare de beste ideene overlever. Dette påvirker igjen løsningens kvalitet med hensyn til strategien, graden av eierskap til løsningene og hastigheten på implementeringen. Det andre prinsippet som er forklaring, går ut på å informere om tilblivelsesprosessen og tankene bak beslutningene. Også kriteriene for at den enkelte ansattes input og ideer ble valgt eller ikke i den endelige beslutningen inngår i dette prinsippet. Forklaring viser at ledelsen har brukt tid på å reflektere over de ansattes ideer og løsninger på organisasjonens utfordringer. Et annet viktig poeng som inngår i dette prinsippet, er at det gir en gjennomsiktighet i beslutningsprosessen og gjør det lettere å ha tillit til lederens beslutninger. Det siste prinsippet, ramme og retning, omhandler i at de involverte hele tiden har en klar forståelse av retningen, rammen og de ansattes atferd i prosessen. Å ha en forståelse av retningen går ut på å ha en forståelse av hva som skal kunne la seg gjøre etterpå som ikke kan la seg gjøre nå. Å ha en forståelse av rammen innebærer å vite hva som ikke er til diskusjon, og hva det kan involveres i. Å ha en forståelse av de ansatte i prosessen innebærer blant annet at alle gjør sitt beste for å få de valgte løsningene til å fungere i praksis og komme med forbedringsforslag. Det er en lederoppgave å etablere en tydelig ramme og

retning, og med tydelige forventninger til de ansatte. Dette gjør det mulig for de involverte å kunne konsentrere seg om å formulere løsninger.

#### 2.3.4.3 Seks teoretiske begreper

Videre gjennomgår Vestergaard seks teoretiske begreper fra systemteorien; kontekst, posisjonering, aktør/agens, selvreferanse, gjennomsiktighet og anerkjennelse. Disse sammen med de tre praksisnære prinsippene utgjør en guide for lederens konkrete arbeid på prosessnivået i endringen.

**Kontekst:** Enhver handling eller talehandling skal forstås og tolkes i sin kontekst, altså i den sammenhengen de inngår i. Ord, setninger og handlinger eksisterer ikke i et vakuum, men fortolkes i en kontekst (Bateson, 1972; Vestgaard, 2019). I oppstarten av en endringsprosess kan det være en fordel at ledelsen setter konteksten for hele forløpets bakgrunn, formål, rammer og retning. Ledelsen bør i tillegg legge frem det strategiske prosessdesignet for endringsarbeidet i denne fasen. Det bør være en gjennomsiktighet i hvordan prosessen kommer til å forløpe, og hva ledelsen forventer av de ansatte og seg selv.

**Posisjonering:** Dette begrepet legger mere vekt på dynamikken i samtaler. Vestergaard skiller mellom posisjoner i relasjoner og posisjoner i kommunikasjon. Først litt om posisjoner i relasjoner. «I enhver talehandling posisjonere jeg meg selv, og prøver samtidig å posisjonere den andre» (Harre, 1999; Vestgaard, 2019). En bevisst, skiftende posisjonering av en selv og de ansatte er et ledelsesredskap i en rettferdig prosess. Lederen inviterer med sine posisjonsoppfordringer de ansatte inn i ulike tanke- og handleposisjoner, som åpner opp for at de kan involvere seg i å utvikle og teste løsninger. Når det gjelder posisjoner i kommunikasjon, går det ut på at leder veksler mellom å innta vitende og ikke-vitende posisjoner. I den vitende posisjonen kan leder sette konteksten, retning og rammer og gi detaljerte instruksjoner. I den ikke-vitende posisjonen kan leder stille åpne spørsmål og lytte aktivt. Det er viktig at en leder er «gjennomsiktig» i sin ikke-viten.

**Agens/aktør:** Å oppleve agens er å kunne se muligheter og handle ut fra dem, altså å kunne gjøre noe godt med situasjonen. Det bidrar til å bygge opp de ansattes anerkjennelsesrelasjon til seg selv og mellom leder og ansatt. Dette bygger opp under prinsippet om å gjøre fremskritt i meningsfullt arbeid. I en rettferdig prosess er utfordringen å posisjonere de ansatte gjennom tale og handling slik at de inviteres til å ta en agensposisjon.

**Selvreferanse/konstruktivisme:** Vestergaard illustrerer innholdet i dette begrepet med slagordet: «Det finnes ingen forståelse. Bare forskjellige grader av misforståelse». Dette perspektivet på kommunikasjonens grunnvilkår får i en rettferdig prosess betydning for lederens veksling mellom kontekstsettende posisjoner og invitasjoner til oppklarende spørsmål og dialog.

**Gjennomsiktighet:** Poenget i en rettferdig prosess med forklaring korresponderer med begrepet gjennomsiktighet. For at de ansatte skal kunne få en forståelse for beslutninger og ha tillit til ledelsen, er det viktig at prosessen er gjennomsiktig. Dette gjelder også når situasjonen er komplekst og uoverskuelig. Hvis lederen er gjennomsiktig når det gjelder sin ikke-viten, sine vurderinger og intensjoner, kan dette øke de ansattes tillit til ledelsen og prosessen. Gjennomsiktighet dekker dermed noe mere og noe annet enn begrepet forklaring. Det er også viktig for leder å være gjennomsiktig med tanke på hvordan man forventer å treffe beslutninger i prosessen. Hvilken type involvering de ansatte inviteres med på, og hva de har innflytelse på er eksempler på dette. Ifølge selvreferanse-poenget er det mottakeren som bestemmer hvordan budskapet blir forstått. Det er dermed de ansatte som definerer om prosessen er tilstrekkelig gjennomsiktig til at de har tillit til ledelsen

**Anerkjennelse:** Det siste av de teoretiske begrepene er anerkjennelse. Ulike former for anerkjennelse utgjør en vesentlig motivasjonsfaktor som bidrar til dynamikken i en rettferdig prosess. Anerkjennelse er en del av svaret på hvorfor de ansatte i det hele tatt engasjerer seg i utviklingen av løsninger. Når ledelsen involverer de ansatte i prosesser med å utvikle og teste løsninger, tilbys de ansatte posisjoner som kognitivt kompetente, moralsk kompetent og verdiskapende. Ønsket om å bli sett på som kompetent og verdiskapende er en så grunnleggende motivasjon at de ansatte vil ha en tendens til å ta imot ledelsens invitasjon til å involvere seg helhjertet i utvikling og testing av løsninger.

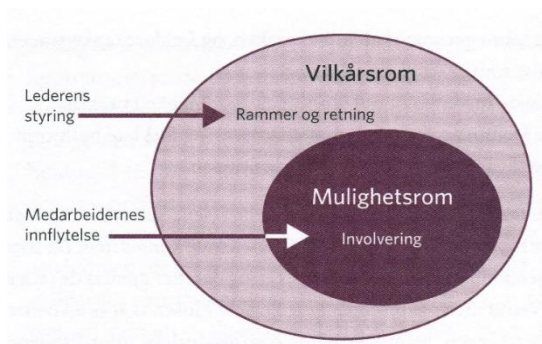
### 2.3.4.4 Det strategiske prosessdesignet



Figur 17 Strategisk prosessdesign (Vestergaard, 2019).

Som vi ser av figuren, har Vestergaard (2019) delt dette strategiske prosessdesignet inn i 5 faser:

**Fase 1: Å sette konteksten.** Denne fasen skal sørge for at medarbeiderne har en forståelse for hva som forventes av dem og for prosessens forløp. Det er også viktig å gjøre vilkårs- og mulighetsrommet tydelig (se figur nedenfor). Dette er en enveiskommunikasjon hvor leder inntar en vitende rolle, men det er viktig at en åpner opp for spørsmål slik at ting ikke blir misforstått. I denne fasen er målet at de ansatte får en tilstrekkelig klar forståelse av formål, rammer og retning for forløpet.



Figur 18 Vilårs- og mulighetsrom (Vestergaard, 2019).

**Fase 2: Å involvere de ansatte i utviklingen av løsninger.** For å lykkes i denne fasen, må man sørge for god kommunikasjon innad i gruppene. Det er viktig at alle føler at deres kunnskap er nyttig og at alle er trygge på å bidra. I denne fasen er lederens oppgave å støtte de ansattes arbeid med å skaffe og integrere relevant kunnskap. Viktige stikkord i denne fasen er kollektiv intelligens, psykologisk trygghet og beslutningskvalitet.

**Fase 3: Å velge løsninger som skal testes i praksis, og forklare tankegangen bak det som er valgt og valgt bort.** Her må ledelsen begrunne sine valg til de ansatte. Hensikten med denne fasen er at de ansatte forstår og aksepterer tankegangen bak beslutninger og kriteriene for å godkjenne, revidere eller avvise forslag.

**Fase 4: Å involvere de ansatte i testing av løsninger i praksis.** I denne fasen er det to utfordringer. Den ene er å skape fremdrift og den andre er å skape motivasjon. Produktmålet i denne fasen er å utvikle ferdige løsninger som skaper verdi. Ledelsens oppgave er å skape situasjoner der leder og de ansatte i fellesskap kan drøfte og løse utfordringer og skape små, raske fremskritt. I tillegg har det vist seg at det å ha korte og lærende oppfølgingsmøter øker prestasjonen.

**Fase 5: Å velge løsningen som skal implementeres, og forklare beslutningen.** Igjen må ledelsen være tydelige i sin begrunnelse. Produktmålet i denne fasen er at løsningen integreres i den daglige driften. Det er viktig at lederen støtter de ansatte i å fortsette å drifte løsningen, og sammen oppdage og handle på behov for justering eller samordning av tiltak. I denne fasen er også debrifing relevant, altså korte oppfølgingsmøter. De kan blant annet være retningsgivende og involverende, og er med på å forankre løsningen.

De første fire fasene i rettferdig prosess legger altså til rette for at de ansatte får psykologisk eierskap til og engasjement til å drifte løsningen i fase fem. I fase fem skal løsningen aktivt forankres. Med rettferdig prosess-verktøyene får ledelsen en plattform for å balansere mellom involvering og styring. En rettferdig prosess styres ved å sette tydelige rammer og retning for endringens innhold. Et premiss i rettferdig prosess er at lederen virkelig tror at de ansatte er kompetente og verdiskapende, og at de også vil være det når de blir involvert i utvikling og testing av løsninger. Utgangspunktet for involvering er sentrale utfordringer som har innvirkning på de ansattes oppgaveløsning, utfordringer der ledelsen mener at de ansatte kan bidra vesentlig til vurdering eller utvikling av løsninger. Involvering kan også gi de ansatte anledning til å se utfordringen og mulige løsninger fra flere relevante perspektiver. Dette fremmer ofte et kvalifisert valg av løsninger samt kvalitet på og hastighet i implementeringen.



Involvering sørger for at de ansatte får en konkret innflytelse på endringsprosessen, og dermed et ansvar for at prosessen blir utviklet i en retning som passer inn i deres arbeidshverdag. Studier viser også at involvering kan øke motivasjonen, villigheten til å akseptere endringer og arbeidsmoralen (Vestergaard, 2019). Vestergaard (2019) fant i sine studier at involvering og eierskap øker suksessraten fra 30% til 79 %. I 2012 fikk Vestergaards praksisorienterte teori om involverende endringsledelse internasjonal utmerkelse.

## 2.4 Motivasjon

### 2.4.1 Hvorfor er det viktig å studere motivasjon i organisasjoner?

Sentralt i alle organisasjoner står problemstillinger knyttet til motivasjon. Det handler om å tiltrekke seg og beholde de ansatte, oppmuntre dem til å videreutvikle det de kan og anstrenge seg for å gjøre godt arbeid. Dette berører spørsmål om hvilke behov og ønsker organisasjonen må ta utgangspunkt i for å motivere og lede de ansatte, og også om hvilke motivasjonselementer organisasjonen aktivt vektlegger. Ved å ha fokus på motivasjonsaspekter i organisasjoner vil man kunne iverksette tiltak som kan redusere de ulike problemene slik som motstand, men også forklare hvordan ønsket adferd kan oppnås og holdes over tid. Sett fra et lederperspektiv bør dette være et fokusområde, dette fordi motiverte ansatte vil spille på lag og prøve å yte sitt beste i samspill med endringer (Haukedal, 2014). Hvis organisasjoner lykkes med å motivere de ansatte, kan det skape økt produksjon, øke effektiviteten, fremme læring, samt lette ulike prosesser i organisasjonen. Alt dette gjør at sannsynligheten blir større for at organisasjoner skal nå sine mål, og det er jo selve kjernen i alle organisasjoner. For å oppnå et mål er motivasjon en avgjørende faktor for suksess (Eget arbeid, Organisasjon og ledelse, 2019).

### 2.4.2 Hva er motivasjon?

Motivasjon er utledet av det latinske ordet movere, som betyr «bevege». I det psykologiske språket spør vi om hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Men viktige aspekter i motivasjonspsykologien er også å kunne forklare hvorfor handlingene våre går i et spor fremfor et annet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi er da inne på spørsmål om hva som er målet for handlingene våre, eller hvilke hensikter vi har. Kaufmann & Kaufmann (2015, s.113) definerer motivasjon som "De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål". Jacobsen og Thorsvik (2019, s.229) beskriver motivasjon som "det som driver oss til å

gjøre noe". Man kan også si at motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle.

Ut ifra disse definisjonene kan vi oppsummere med at motivasjon er noe som hjelper oss til å gjøre, handle og opprettholde (Eget arbeid, Organisasjon og ledelse, 2019).

### 2.4.3 Tre hovedtyper av drivkrefter

Gjennom forskning har man identifisert og kategorisert motivasjon i tre hovedtyper av drivkrefter; indre, ytre og prososial motivasjon. Dette er drivkrefter som virker som en katalysator for å yte noe ekstra, bidra til at arbeidet blir utført, og med å hjelpe andre.

Indre motivasjon handler om å føle tilfredshet med å ha gjennomført et stykke arbeide, eller å ha lykkes med en spesiell oppgave. Man sier at motivasjonen ligger innenfor selve aktiviteten.

Ytre motivasjon knyttes til forventninger om en form for belønning for det arbeid som er utført, og en definerer det som at motivasjonen kommer utenfor selve aktiviteten.

Prososial motivasjon (altruistisk motivasjon) handler om et ønske om å gjøre noe godt for andre. Det er ikke slik at disse tre formene for motivasjon utelukkende virker hver for seg i separate kontekster, men kan ha overlappende områder (Eget arbeid, Organisasjon og ledelse, 2019). I denne oppgaven vil vi konsentrere oss hva som ligger i begrepet indre motivasjon.

### 2.4.4 Indre motivasjon

Indre motivasjon er en beskrivelse av en tilstand hvor man er engasjert i oppgaven i seg selv. Med dette menes det at kilden til motivasjon ligger i arbeidsoppgaven og har utgangspunkt i egenskaper ved selve aktiviteten. Engasjementet hevdes å være bestemt av at man opplever frihet (autonomi) i forhold til om man vil arbeide med oppgaven eller ikke, at man opplever å ha kompetanse for oppgaven, og at man eventuelt føler samhørighet med personer som er viktige for en selv i dette arbeidet (Martinsen, 2019). Dette er på grunn av at oppgaven appellerer til nysgjerrighet og utfordringer, eller skaper glede. Indre motivasjon er et naturlig behov som ligger i alle menneskers levemåte. Mennesker kan ikke påvirke andre til å bli indre motivert, men de kan skape forutsetninger for denne motivasjonen. Både ledere og ansatte bør skape disse forutsetningene, siden indre motivasjon er den viktigste drivkraften for både den enkelte og i en gruppe. Dette gjelder spesielt i omorganisering og endringer i organisasjoner. Studier viser at det er de indre motiverte som presterer best, er mest engasjerte og lojale overfor organisasjonen. Det blir derfor viktig for ledere å tilrettelegge og gjøre tiltak for å fremme hovedsakelig indre motivasjon. Det er blant annet viktig å gi medarbeiderne en opplevelse av autonomi, kompetanse og gode relasjoner, og ikke minst føle at man blir sett.

Eierskap, engasjement og frivillig samarbeid mot et felles mål er drevet av indre motivasjon (Herzberg, 2003). Hvis medarbeiderne ikke opplever indre motivasjon får det betydning for deres engasjement i løsningen av utfordringene, og for eierskapet til den retningen man skal gå i. Indre motivasjon bidrar til at de ansatte har lyst til å begi seg i den retningen lederen peker ut, at man aktivt og frivillig legger ned en større innsats enn det som kan forventes. I overensstemmelse med internasjonale funn viser de norske studiene at indre motivasjon er positivt relatert til jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og såkalte ekstrarolleaktiviteter. Ansatte med høy indre motivasjon er også mere villig til å hjelpe kollegaer med arbeidsoppgavene, og har lavere «turnover-intensjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Drivkraften til den indre motivasjonen er direkte knyttet til selve aktiviteten. Det kan være relatert til behov for å utfordre seg selv, og slik bidra til å fremme faglig og personlig utvikling, men det kan også handle om å skape gode opplevelser, trivsel og en følelse av mestring og en meningsfull jobb. Ved at individ får dekket noen eller flere av disse behovene, vil det bidra til opplevelse av tilfredshet, og som følge av dette være motivasjonsfremmende. Med en sterk indre motivasjon har de ansatte et ønske om å gjennomføre arbeidsoppgaven, uavhengig av fremtidig belønning eller straff. Det betyr at ytre stimuli ikke er nødvendig. Jobbutforming er tiltak for å fremme indre motivasjon. Indre motivasjon er en forutsetning for å kunne akseptere endringer, og i dette ligger det at det handler om kontroll og styring. Manglende drivkraft i arbeidet på grunn av manglende indre motivasjon kan forekomme hvis man føler lite innflytelse på endringene som påvirker ens egen hverdag og karriere (Johannessen og Olsen, 2013).

Ved hjelp av ulike teorier og studier om hva som skaper motivasjon, har vi fått en rekke verktøy for hvilke tiltak organisasjoner kan benytte for å fremme motivasjon i organisasjoner. Empiriske studier tyder på at indre motivasjon er en sterkere drivkraft enn ytre motivasjon når det gjelder produktivitet, effektivitet, prestasjoner, lojalitet og tilstedeværelse. Det finnes en rekke motivasjonsteorier som kan hjelpe oss å finne svar på hva som motiverer ansatte i en organisasjon. Teoriene er gruppert i behovsteorier, kognitive motivasjonsteorier, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristikamodeller. Vi har valgt å se nærmere på en behovsteori som retter oppmerksomheten mot den indre motivasjon og hva som påvirker denne; selvbestemmelsesteorien. Videre vil vi presentere en modell som er spesielt rettet mot motivasjon i endringsprosesser, som vi vil benytte i analysen.

#### 2.4.5 Faktorer som fremmer indre motivasjon; Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er den siste behovsteorien som har funnet veien inn i organisasjonspsykologien. Teorien er oppmerksom på indre motivasjon og hva som påvirker denne. Selvbestemmelsesteorien ble etablert på 1980-tallet og har i senere tid blitt anvendt i empiriske studier og benyttes til å forstå atferd i arbeidssammenheng (Einarsen og Skogstad, 2016). I selvbestemmelsesteorien hevder Deci og Ryan (2002) at mennesket i utgangspunktet har tre psykologiske behov ved siden av blant annet biologiske behov. Disse behovene er autonomi (selvbestemmelse), kompetanseopplevelse og sosial tilhørighet. Disse tre behovene vil fremme indre motivasjon. Disse behovene hos mennesket medfører at man utvikler egenskaper som kreativitet, kognitiv fleksibilitet, bedre evne til å prosessere informasjon og en bedre evne til å tåle nederlag. Egenskapene utvikles uten hardhendt og detaljert ytre styring (Einarsen og Skogstad, 2016). Deci og Ryan (2002) er uenige med den tradisjonelle teorien om at ansattes innsats i en organisasjon er avhengig av ytre belønning. De hevder at i enkelte situasjoner kan ytre belønning rett og slett virke negativt på arbeidsmotivasjonen. Dette fordi målene først og fremst er satt av andre, og det er andre som bestemmer hva som skal gjøres. Konsekvensen av dette er at en får mindre innflytelse over sitt eget arbeid. Dette kan igjen ødelegge opplevelsen av autonomi og selvbestemmelse, som igjen svekker ansattes engasjement i arbeidet. Resultatet av dette kan bli redusert ytelse. Vi vil videre utdype hvert enkelt av disse tre behovene, for å få en innsikt i hva de innebærer.

##### 2.4.5.1 Autonomi.

Autonomi handler om selvbestemmelse og muligheten til å påvirke de avgjørelser som fattes på vegne av en selv. Dette behovet kan bli tilfredsstilt gjennom involvering og beslutningsmyndighet. Med autonomi menes at individet selv regulerer egne erfaringer og handlinger, og at det ikke er ytre belønninger eller press fra andre som er bestemmende. Hvis behovet for å kunne bestemme og kontrollere eget arbeid blir tilfredsstilt, kan dette skape jobbtilfredshet og engasjement. Når handlingen er selvbestemt og uten ytre press, vil den indre motivasjonen være til stede (Deci og Ryan, 2002). Autonomi er en faktor som spiller inn når det kommer til de ansattes indre motivasjon. Samtidig handler det om å være fleksibel og tilby skreddersøm fremfor standardiserte løsninger, og at man selv kan være med å påvirke hvordan oppgavene skal utføres (Martinsen, 2019). Det bør også være anledning for å komme med innspill, samt muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. Autonomi er et sentralt element i selvbestemmelsesteorien. Autonomi fungerer som en veiviser, som må være

tilfredsstilt for å oppnå personlig utvikling. Mennesket må oppleve en viss grad av autonomi, for at de andre behovene skal aktualiseres. Uten opplevd autonomi vil følelsen av kompetanse ikke være tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2002).

#### 2.4.5.2 Kompetanse

Vi mennesker har et behov for tilførsel og utvikling av kompetanse, kunnskap og ferdigheter. Dette vil også kunne gi en form for indre motivasjon. Kompetanseatferd innenfor organisasjonen er bakt inn i organisasjonsstrukturer og prosesser som har avgjørende betydning for i hvilken grad ressursene blir utnyttet (Jakobsen og Thorsvik, 2019). Videre hevder Løvaas (2017) at behovet for kompetanse innebærer å oppleve å kunne mestre arbeidsoppgavene. Når man opplever mestring kan oppgavene oppleves spennende, noe som igjen fremmer den indre motivasjon. De ansatte skal gis mulighet til å bli bedre i noe som har betydning for dem. De ansatte må gis oppgaver som gjør det mulig for dem å strekke seg og videreutvikle egne ferdigheter (Martinsen, 2019). Indre motiverte ansatte ønsker å yte det lille ekstra for organisasjonen, og de ønsker å bruke sine ferdigheter. Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte vil kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn. Ledere bør danne seg en oppfatning av hva som fremstår som ideell kompetanse for organisasjonen, basert på analyse av strategi, mål og forholdene i og utenfor organisasjonen.

#### 2.4.5.3 Tilhørighet

Tilhørighet dreier seg om et grunnleggende ønske om å samhandle med andre mennesker og kunne hjelpe andre. Å ha et sosialt arbeidsmiljø, og det å kunne være en del av noe større er svært viktig for mange. Vi mennesker har en indre drivkraft til å være selvstendig, bestemme selv og søke tilhørighet. Når denne drivkraften får fritt spillerom, vil mennesker oppnå et rikere liv. Mennesker jobber hardere av sterkere involvering, forpliktelser og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egen kontroll (Kuvaas og Dysvik, 2016). Einarsen og Skogstad (2016) hevder at alle mennesker har trang til å utvikle og holde ved et visst nivå av varige, positive og viktige relasjoner til andre mennesker. Denne tilhørigheten er en kritisk faktor for utvikling, fordi den indre motivasjonen og viljen til ekstrarolleatferd ofte styres av de følelsene de ansatte har overfor organisasjonen, ledelsen og kollegaer. Tilfredsstillelse av tilhørighet handler om hyppig og følelsesmessig positiv samhandling med et begrenset antall mennesker (Einarsen og Skogstad, 2016). Denne samhandlingen kjennetegnes av følelsesmessig omtanke for hverandre og har en viss stabilitet

og varighet. Felleskap skaper en spesiell type bånd, og handler om hvordan vi knyttes sammen gjennom en følelse av tilhørighet og som anses som helsebringende (Løvaas, 2017). Sosial tilhørighet på arbeidsplassen kan innebære det å bli sett, å bli verdsatt, å bli behandlet med respekt og bli lyttet til. Det handler om et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte bryr seg og vil hverandre vel. Med denne sosiale tilhørigheten vil de ansatte kjenne seg i trygge relasjoner og dermed få økt indre motivasjon (Løvaas, 2017). Kaufmann & Kaufmann (2015) fremmer at det å være medlem av en gruppe kan skape tilhørighet og trygghet, som kan være positivt for egen identitet og selvfølelse. Tilbakemelding fra omgivelsene er viktig for opplevelsen av kompetanse og evnen til å håndtere forskjellige oppgaver i livet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Disse faktorene Deci og Ryan trekker frem vil i tillegg til skillet mellom indre og ytre motivasjon utgjøre en viktig del av motivasjonslitteraturen. Hva som motiverer de ansatte generelt i arbeidslivet, og hva som motiverer de ansatte til endring kan i utgangspunktet være svært forskjellig. For å finne ut av hvordan ledere kan lykkes med å motivere de ansatte til endring blir det dermed nødvendig å studere teorier som mer spesifikt handler om endringsmotivasjon. Vi vil videre presentere et rammeverk for endringsengasjement som nettopp dreier seg om motivasjon til endring. Endringsengasjementmodellen (CEM) er en omfattende og praktisk nyttig modell som er lett å forstå og kommunisere.

#### 2.4.6 Endringsmotivasjon; Endringsengasjement-modellen (CEM): En modell for positive ansattes tilnærming til organisasjonsendring; endringsengasjement, endringsressurser og endringskrav.

Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong og Yeow (2020) har skrevet en artikkel om begrepet endringsengasjement og presentert en modell som består av endringsrelaterte organisasjonsressurser, endringsrelaterte jobbressurser og krav, og endringsrelaterte personlige ressurser. De foreslår at endringsengasjement er et begrep som er teoretisk og praktisk nyttig for å forstå de ansattes reaksjoner på og innføring av organisasjonsendring. Ved å bruke det foreslåtte rammeverket for endringsengasjement, vil man kunne diagnostisere, administrere og optimalisere de ansattes endringsberedskap og entusiasme for pågående endring. Videre er endringsengasjementsmodellen (CEM) en omfattende og praktisk nyttig modell som vil være lett å forstå og kommunisere. Modellen kan brukes på planlegging, implementering og evaluering av endring, samt til pågående endringer. Modellen er derfor velegnet til moderne organisatoriske kontekster der endring er allment anerkjent for å være en konstant. En rekke forskere har i nyere tid argumentert for at i stedet for å fokusere

på negative holdninger som endringsmotstand eller endrings kynisme, er det viktigere å forstå positivt orienterte ansattes holdninger til endring. Ved å ha et positivt kontra et negativt fokus på endring vil man mer sannsynligvis gripe muligheter for forbedring, motivere folk til å prestere på et høyere nivå og skape endringsforpliktelse (Bouckennooghe, 2010; Albrecht et al., 2020). Akkurat som medarbeiderengasjement er en positiv motivasjonsfaktor (Schaufeli, 2013; Youssef-Morgan og Bockorny, 2013; Albrecht et al., 2020), er den foreslåtte oppbyggingen av endringsengasjement og den foreslåtte CEM-modellen fokusert mest på positive medarbeideropplevelser av endring. For at organisatorisk endring skal kunne gjennomføres effektivt og bli vellykket, utover bare å være åpen og mottakelig for endring, må ansatte være villige til å engasjere seg positivt og aktivt i endringsprosesser. Dette er fordi kontinuerlig vellykket organisasjonsendring krever ansatte som føler seg energisk av forandring, som er villige til å eksperimentere med endring, og som aktivt støtter og vedtar foreslåtte nye initiativer gjennom endringer i deres holdninger og oppførsel (Armenakis et al., 1993; Albrecht et al., 2020)

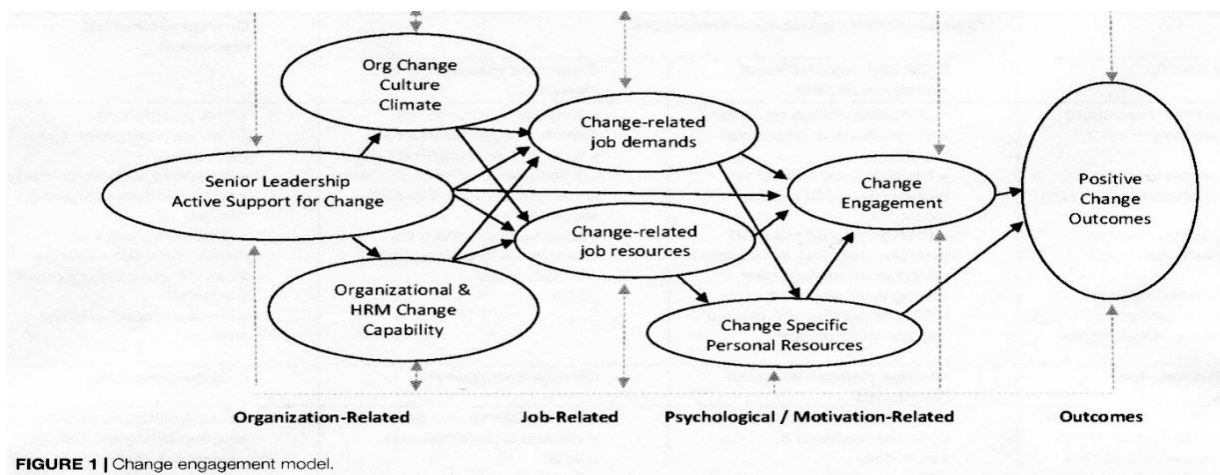


FIGURE 1 | Change engagement model.

Figur 19 CEM-modellen (endringsengasjement-modellen) (Albrecht et al., 2020).

I tråd med forskning og veletablerte relasjoner i engasjementslitteraturen viser modellen ovenfor hvordan endringsrelaterte organisasjonsressurser, endringsrelaterte jobbressurser, endringsrelaterte jobbkrev og endringsrelaterte personlige ressurser fører til endringsengasjement og deretter påvirker holdning, atferd og ytelsesresultater. De prikkede linjene antyder at alle foreslåtte relasjoner i modellen kan være direkte, indirekte og gjensidige.

Modellen for jobbkrev og ressurser (JD-R) (Bakker og Demerouti, 2007, 2008, 2018; Albrecht et al., 2020) er en mye brukt og mye sitert teoretisk forklaring på engasjement (Bakker og Demerouti, 2014; Albrecht et al., 2020). Denne artikkelen og CEM-modellen tar

sikte på å utvide JD-R-litteraturen og identifisere endringsrelaterte organisasjonsressurser, jobbressurser, jobbkrav og personlige ressurser som sannsynligvis vil være forbundet med medarbeideres endringsengasjement, og som en viktig motiverende faktor.

Endringsengasjement er her definert som en varig og positiv arbeidsrelatert psykologisk tilstand preget av en ekte entusiasme og vilje til å støtte, vedta og fremme organisatorisk endring. Definisjonen fanger opp de essensielle egenskapene til positiv energi, involvering og fokusert innsats som karakteriserer medarbeiderengasjement.

#### 2.4.6.1 Endringsrelaterte organisasjonsressurser

Organisatoriske ressurser er systemnivåaspekter ved organisasjonsmiljøet som ikke er rollespesifikke, og som både direkte og indirekte påvirker ansattes holdninger og atferd (Albrecht et al., 2018; Albrecht et al., 2020). I en endringssammenheng omfatter organisatoriske ressurser i stor grad toppledelsens aktive støtte til endring, HRM-endringssystemer og -støtte, organisatorisk endringsevne og organisasjonsendringskultur og -klima (Albrecht et al., 2018; Albrecht et al., 2020). Som vi ser av modellen, kan organisasjonsendringsressurser direkte og indirekte påvirke ansattes erfaringer med endringsrelaterte jobbressurser og personlige ressurser, endringsrelaterte jobbkrav, endringsengasjement og positive endringsresultater. Den eksisterende litteraturen identifiserer en rekke viktige elementer for hver av de brede kategoriene av organisasjonsendringsressurser. Det er viktig å være klar over at listen er ikke-uttømmende over elementer, og er hentet fra både engasjementslitteraturen og organisasjonsendringslitteraturen. Toppledelsens aktive støtte og engasjement til endring er anerkjent som grunnleggende for suksessen til endringsinitiativ og for vellykket pågående endring (Kotter, 1990; Albrecht et al., 2020). Ledelsen er utvilsomt en faktor som kan påvirke de ansattes motivasjon for endring. Ressurser som toppledelsen kan bidra med for å støtte vellykket endring inkluderer tydelig endringsformål og visjon, klar kommunikasjon av informasjon om endring og aktiv støtte og engasjement til endring. Kultur og klima inngår også under organisasjonsendringsressurser. For nåværende formål refererer organisasjonsendringskultur til veletablerte organisasjonsverdier (Schein, 1990; Argyris, 1993; Albrecht et al., 2020) som er relevante for pågående endringer. Slike verdier kan være innovasjon, kreativitet, intraprenørskap, fleksibilitet, respons, smidighet og tilpasningsevne. Endringsklima kan vise til ansattes oppfatninger om hvorvidt organisasjonens politikk, praksis, prosedyrer og forventet atferd støtter og fremmer organisatorisk endring (Schneider et al., 1996; Albrecht et al., 2020).



Samlet sett er det betydelige forskningsbevis som viser at organisatoriske ressurser og organisasjonskonteksten er kritisk viktige for organisatorisk suksess, spesielt i stadig skiftende organisasjonsmiljøer (Armenakis og Harris, 2009; Albrecht et al., 2020). Vi ser av modellen at når toppledere aktivt fremmer, viser engasjement, bidrar med ressurser og støtter pågående organisatoriske endringer, vil de direkte eller indirekte påvirke en organisasjons endringsevne, kultur og klima for endring, de ansattes endringsressurser og endringsengasjement.

#### 2.4.6.2 Endringsrelaterte jobbressurser

Som tidligere nevnt bestemmer den enkelte ansattes vilje til å endre måten de tenker, føler og oppfører seg i svært stor grad, suksessen til organisasjoner. Det er derfor viktig å kunne identifisere endringsrelaterte erfaringer på jobbnivå som kan påvirke ansattes holdninger til endring. Endringsrelaterte jobbressurser er her definert som psykologiske, fysiske, teknologiske, informative, økonomiske og sosial støtte. Sistnevnte er ordninger og supplement som oppfattes av ansatte som tilgjengelige for å hjelpe dem med å ta i bruk og tilpasse seg de organisatoriske endringene som påvirker deres jobbrolle. Det har blitt veletablert av endringsforskere at ressurser på jobbnivå som endringsdeltakelse, veilederstøtte til endring, autonomi og karriereutviklingsmuligheter er positivt forbundet med positive medarbeiderevalueringer av organisasjonsendring. Ansatte som rapporterer at de har muligheter til å delta i utforming og gjennomføring av endring og som oppfatter sine ledere som kompetente og pålitelige, har vist seg å være mer endringsvillige og delta mer fullt ut i endringsprosesser (Elias og Mittal, 2011; Albrecht et al., 2020). Mulighetene for å lære og utvikle nye ferdigheter gjennom organisasjonsendring har også vist seg å resultere i mer positive holdninger til endring (Wanous et al., 2000; Albrecht et al., 2020). I samsvar med JD-R-teorien, viser modellen endringsrelaterte jobbressurser som direkte påvirker medarbeiderengasjementet. Og akkurat som jobbressurser har vist seg å føre til engasjement, vil endringsrelaterte jobbressurser sannsynligvis føre til endringsengasjement. Tabellen viser en rekke spesifikke endringsrelaterte jobbressurser som er identifisert og som positivt påvirker ansattes holdninger til endring. I tillegg til JD-R-teorien viser modellen også jobbrelaterte endringsressurser som direkte påvirker endringsrelaterte personlige ressurser.

### 2.4.6.3 Endringsrelaterte personlige ressurser

Endringsrelaterte personlige ressurser refererer til varige psykologiske tilstander, eller tankesett, som former en persons evne til å tilpasse seg et skiftende arbeidsmiljø. Fredrickson (2001) antyder at tilgjengeligheten av endringsrelaterte personlige ressurser vil bidra til å utvide en ansatts tanke- og handlingsrepertoar, og dermed resultere i økt mottakelighet for endring og mer aktiv eksperimentering med endring. Til støtte for dette resonnetet har forskere undersøkt forholdet mellom selveffektivitet, optimisme, håp og motstandskraft, om holdninger og reaksjoner på endring. Videre, gitt at optimisme innebærer å se miljøet positivt og forutse behovet for å lykkes med å håndtere ulike hendelser, er det sannsynlig at endringsrelatert optimisme også vil være positivt forbundet med endringsengasjement. På samme måte, og igjen i samsvar med videreutviklet og opparbeidet teori, er det sannsynlig at personer med høyere nivåer av endringsrelatert håp og motstandskraft vil være mer positivt disponert for endring og mer sannsynlig vil finne måter å tilpasse seg endring på.

Vi ser av tabellen at ytterligere endringsrelaterte personlige ressurser kan omfatte begreper som endringsrelaterte tankesett, endringsrelatert selvledelse, endringsrelatert jobbutforming, endringsrelatert psykologisk sikkerhet og endringsrelatert motstandskraft, optimisme og håp. Samlet sett gjenspeiler den foreslåtte innflytelsen av personlige ressurser på holdninger til endring det utbredte synet på at endring ikke er mulig uten at de ansatte har de personlige ressursene de trenger for å bearbeide og endre sine holdninger og atferd. Vi ser av modellen at den viser at endringsrelaterte personlige ressurser direkte vil påvirke medarbeideres endringsengasjement og endringsresultater.

### 2.4.6.4 Endringsrelaterte jobbkrav

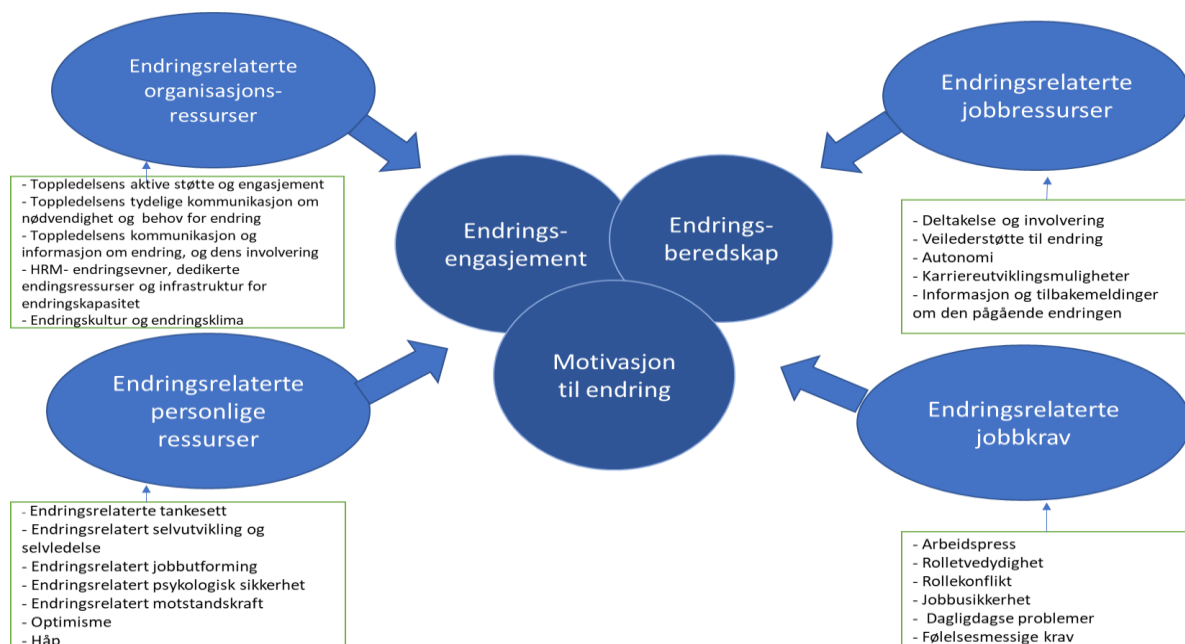
I samsvar med JD-R-litteraturen som undersøker påvirkningen av både jobbressurser og jobbkrav til individuelt engasjement og tilhørende resultater, er det også viktig å se på faktorene som kan føre til negative endringserfaringer hos de ansatte. Disse kan påvirke i hvilken grad de er åpne for, eller engasjert i, endring negativt. Endringsrelaterte jobbkrav refererer til intellektuelle, fysiske, psykologiske og sosiale svar som kreves av ansatte i et skiftende arbeidsmiljø, og som påvirker de ansattes energi og velvære. Utover krav som arbeidspress, rolletvetydighet, rollekonflikt, jobbusikkerhet, dagligdagse problemer og følelsesmessige krav (Albrecht et al., 2015; Albrecht et al., 2020) som er en del av en ansatts daglige arbeidserfaring, vil endringsrelaterte jobbkrav sannsynligvis bli stadig mer fremtredende i sammenheng med kontinuerlig organisasjonsendring. Ansatte vil

sannsynligvis oppleve økte krav i tider med organisatorisk endring fordi de må lære nye ferdigheter, rutiner og kulturer, og fordi endring kan forstyrre eksisterende kollegers forhold og nettverk (van Emmerik et al., 2009; Albrecht et al., 2020). Videre, og i tråd med JD-R-teorien, fordi det kreves vedvarende fysisk eller psykologisk innsats, vil endringsrelaterte krav tømme ansatte for energi og kunne føre til resultater hos de ansatte som utmattelse, stress og redusert velvære (Miller et al., 1994; Fein et al., 2017; Albrecht et al., 2020). Modellen viser at endringsrelaterte krav knyttes direkte til endringsspesifikke personlige ressurser og endringsengasjement. Tabellen viser en rekke endringsspesifikke krav som direkte eller indirekte kan påvirke personlige ressurser, engasjement for endring av ansatte og tilhørende organisatoriske resultater.

Vi har nå presentert en modell som er basert på veletablert forskning og praksis, hvor endringsengasjement er et sentralt begrep. Modellen fremhever viktigheten av at organisasjoner tar i bruk en systemisk tilnærming til organisasjonsendring, der organisatoriske, jobb- og personlige ressurser måles, bygges inn og utvikles på riktig måte. I praksis kan den foreslåtte modellen brukes til å hjelpe organisasjoner med å utvikle et lett kommunisert felles språk rundt endring. Vi kan generelt si at modellen understreker viktigheten av at organisasjoner skaper endringsevne på systemnivå (Dommer og Douglas, 2009; Albrecht et al., 2020) som muliggjør vellykket implementering og innføring av pågående organisasjonsendringer. Organisasjoner som utvikler endringsevne gjennom toppledelse, kulturer, klima og ressurser på jobbnivå, vil sannsynligvis ha ansatte som er mer positive og proaktivt disponert for endring. Å bygge endringsengasjement er en ønskelig positiv psykologisk tilstand hos de ansatte.

CEM-modellen fokuserer hovedsakelig på faktorer som kan bidra til å skape engasjement for endring. Engasjement og motivasjon kan virke tilsynelatende som synonyme begreper, men vil samtidig kunne skille seg noe fra hverandre. Engasjement handler om den følelsesmessige tilknytningen som den ansatte har overfor virksomheten (Løken, 2020). Vi ser ofte at engasjement knyttes opp mot det å være opptatt av noe, og vise det i form av handling. Engasjement blir som regel drevet frem av den indre motivasjonen (Løken, 2020). Tross ulikhetene mellom engasjement og motivasjon, har de to variablene en rekke likhetstrekk som gjør at de fremstår som nokså like og nær beslektet. En kan derfor trolig forvente at de samme mekanismene og faktorene gjelder for motivasjon som for engasjement. Dette styrker modellens relevans i vår oppgave. Vi har nedenfor laget en forenklet utgave av CEM-modellen. Modellen presenterer faktorer som kan styrke endringsberedskapen i en

organisasjon, skape endringsengasjement, motivasjon til endring og skape positive organisatoriske endringsresultater (Albrecht et al., 2020).



Figur 20 CEM-modellen i en forenklet versjon (selvkonstruert).

#### 2.4.7 Hvordan kan organisasjonen og ledelsen motivere ansatte til endring?

Organisasjoner kan utvikle engasjement for endring blant annet gjennom en støttende toppledelse som er gode på å kommunisere og involvere. Dette kan gi optimistiske og engasjerte medarbeidere, som er villig til å være på å utvikle organisasjonen. Vi har også sett hvordan autonomi, rom for aktiv deltakelse og synliggjøring av karriereutviklingsmuligheter kan bli viktig i denne sammenheng (Albrecht et al., 2020). Et viktig spørsmål å stille seg er hvordan man kan motivere medarbeiderne til å medvirke i endringene som er nødvendig i endringsprosessen. Mennesker blir motivert av ulike faktorer, og derfor er det viktig at en finner ut hva som er avgjørende for motivasjon i egen organisasjon (Olaisen & Revang, 2017). I mange organisasjoner sliter man med å få de ansatte med når man skal gjennomføre endringer. Når en organisasjon skal gjennomføre endringer, undervurderer man ofte viktigheten av å kommunisere et konsistent endringsbudskap og behovet for å motivere de ansatte for endringen (Armenakis og Harris, 2002; Sverdrup og Olsen, 2015). Endringsmotivasjon er et sentralt element i denne sammenhengen og omhandler individets samlede evaluering av om man er motivert for den endringen organisasjonen ønsker å implementere (Rafferty et al., 2013; Sverdrup og Olsen, 2015). Om den enkelte er motivert for endringen, påvirkes av den enkeltes egne antakelser om hvorvidt det er behov for

endringer, og hvorvidt endringen vil ha en positiv effekt på egen jobb. For at ledelsen skal kunne forberede de ansatte for endring bør de derfor klargjøre hvordan organisasjonens prestasjoner skiller seg fra en ønsket framtidssituasjon, eller vekke en følelse av at noe er galt og dermed trengs å endres (Armenakis og Harris, 2002; Sverdrup og Olsen, 2015). Stevens (2013) argumenterer for at vi må forstå endringsmotivasjon ikke bare som en tilstand helt i oppstarten av et endringsinitiativ, men som en prosess hvor de ansatte responderer på ledelsens initiativ. Det vil si at ledelsen må identifisere hvordan endringsbudskapet blir tatt imot av de ansatte, og deretter justere for å oppnå ønsket respons. Endringsmotivasjon skapes gjennom dialog mellom ledelsen og de ansatte (Sverdrup og Olsen, 2015). I tillegg til en åpen organisasjonskultur, må ledelsen være i konstant dialog med de ansatte gjennom å lytte og justere endringsbudskapet underveis i prosessen (Sverdrup og Olsen, 2015). De ansatte opplever på denne måten at de blir tatt på alvor, og ledelsen får muligheten til å forankre endringene hos de ansatte. Det er selve involveringen og deltakelsen som i denne fasen er kritisk (Sverdrup og Olsen, 2015). For å få med seg de ansatte på de organisatoriske endringene må det være en motivasjon for disse. Denne motivasjonen må skapes, anerkjennes og tilrettelegges av leder. Motivasjon er en av de mest utfordrende aspekter en leder kan møte på (Haukedal, 2014). En leder må kjenne sine ansatte, og særlig viktig blir dialog, tilbakemelding og synlig ledelse. Graden av hvordan endringsledelse utøves vil være sentral for utviklingen av motivasjon for endringer. Motivasjonsnivået i en organisasjon heves gjennom god kommunikasjon, noe som er viktig for å skape motivasjon i en endringsprosess hevder Kaufmann & Kaufmann (2015). Ifølge Ann-Charlotte Huitfeldt (2020) er det viktig å beholde en god kommunikasjon, behandle de ansatte med respekt, være synlig, informere godt, og ha en åpen dialog med de ansatte under en endringsprosess. Lederen kan gjennom dette engasjementet få viktige innspill til prosessen.

Vi tenker at vi mennesker har et grunnleggende behov for å føle oss verdifulle. I arbeidssammenheng vil derfor faktorer som berører følelsen av verdi og at vi utgjør en del av en helhet være viktig for å fremme indre motivasjon. At man er verdt å informere, verdt å bli sett og hørt, verdt å bli involvert, verdt tillit og verdt respekt, blir viktige faktorer i denne sammenheng. Vi ønsker derfor spesielt å fremheve betydningen av disse faktorene for å skape indre motivasjon som vi har presentert i teorien. Vi avslutter med et sitat av Edward Deci, psykologiprofessor og en av verdens fremste motivasjonsforskere, som sier følgende: «Lederens jobb er å sørge for å skape et arbeidsmiljø hvor medarbeiderne er i stand til å motivere seg selv».

## 2.5 Oppsummering teori

Vi har i dette teorikapittelet presentert teori som gir oss innsikt og kunnskap om temaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon, og som vil fungere som grunnlag for analyse og drøfting av vår empiri, og som igjen vil resultere i svar på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Vi har valgt å gå i dybden for hvert enkelt tema for å danne et best mulig utgangspunkt for analysen, og teorikapittelet er derfor blitt omfattende og detaljert. Vi mener også det er viktig å presentere teori fra et bredt utvalg av forfattere og forskere, og teori og forskning fra gammel og nyere tid, for å få en nyansert og utfyllende analyse som leder til besvarelsen på problemstillingen.

Vi har funnet modellene til Kurt Lewin og John P. Kotter nyttig for å ramme inn begrepet endringsprosess, og for å gi en bedre innsikt og forståelse for hvordan endringer bør håndteres og læres. Vi har lagt frem teori som underbygger viktigheten av planlegging av en endring, og presentert endringskaleidoskopet som et nyttig verktøy. Videre er det viktig for en organisasjon å bygge endringskapasitet, og velge seg ut endringsagenter for å få til en god og vellykket endringsprosess. Vi ser av teorien vi har presentert under endringsledelse at dette er et krevende område for lederen. Endringsledelse representerer gjerne en situasjon med usikkerhet og uklarhet, positive endringskrefter og mere konservative krefter. Det vil ofte være sterke følelser involvert, og det vil være behov for svært mye kommunikasjon og dialog. Vi ser at kommunikasjon og dialog, deltakelse og involvering og motivasjon er viktige faktorer i endringsledelse og endringsprosesser.

Vi har lagt frem teori som sier noe om hvorfor kommunikasjon er viktig, og sett på de ulike fasene i en kommunikasjonsprosess. Vi har videre presentert teori som understreker viktigheten av toveis kommunikasjon, internkommunikasjon, god lederkommunikasjon og uformell kommunikasjon i organisasjoner. Vi har også lagt frem teori som viser hvor viktig det er å ha en tydelig kommunikasjonsstrategi og plan, og sett på hva som kan hemme og fremme kommunikasjon i organisasjoner. Vi har fremlagt teori som viser at kommunikasjon er avgjørende for informasjonsgrunnlaget når organisasjoner utvikler sin visjon og setter sine mål, og når beslutninger skal fattes. Den er også avgjørende når strategiske valg skal forankres hos de ansatte, og for å lykkes i å sette planer ut i livet og realisere mål. Sett ut ifra et ledelsesperspektiv er kommunikasjon også et viktig virkemiddel for styring, koordinering

og kontroll. Effektivt lederskap forutsetter at ledere klarer å kommunisere det budskapet som man ønsker å formidle.

Vi har lagt frem teori som viser hvorfor involvering og medvirkning er viktig. Vi har definert begrepet ved å se på involvering gjennom fire ulike nivåer. Videre har vi sett på begrepet selektiv inkludering, som kan være hensiktsmessig med tanke på ressursbruk. I en endringsprosess er det viktig å samtidig ivareta den operative driften i organisasjonen. Som hovedtema under involvering har vi valgt ut involverende endringsledelse basert på ei bok av Vestergaard (2019). Boka tar opp en av de store utfordringene innen endringsledelse; hvordan involvere, men samtidig lede. Den er forskningsbasert og har en praktisk tilnærming til styring av involverende endringsprosesser. Vi har her prøvd å presentere dynamikken i rettferdig prosess og de tre praktiske prinsippene som tilrettelegger for den, og koblet rettferdig prosess med et systemisk begrepsapparat som nyanserer leders kommunikative tanke- og handlingsverktøy. Vi har lagt frem et strategisk prosessdesign for leders styring og anvist prinsipper for ledelse av prosessnivået i de ulike fasene. Disse er basert på den nyeste forskningen innen kollektiv intelligens og motivasjon. Vi håper at vi har klart å formidle gjennom denne teorien hvor viktig involvering er i endringsprosesser.

Under temaet motivasjon har vi presentert teori for hvordan organisasjonen og ledelsen kan motivere ansatte til endring. Vi har sagt noe om indre motivasjon, og i denne sammenhengen vist til behovsteorien selvbestemmelsesteorien, hvor behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet inngår. For å kunne mer spesifikt studere motivasjon til endring, har vi presentert en modell for endringsengasjement, CEM-modellen, som er spesielt rettet mot motivasjon i endringsprosesser. Modellen kan brukes ved planlegging, implementering og evaluering av endringsprosesser, samt til pågående endringer. Den omfattende kunnskapen om motivasjon i arbeidslivet som er grundig utviklet innenfor organisasjonspsykologien, gjør det mulig for oss å tenke langt mer konkret, nyansert og systematisk omkring bruk av forskjellige virkemidler for å fremme de ansattes motivasjon for arbeidet. Ledere bør tilegne seg nyansert motivasjonskunnskap gjennom de mange ulike motivasjonsteoriene, og de bør lære seg å bruke denne kunnskapen i sin praktiske hverdag. For å kunne tilrettelegge for å skape en motiverende arbeidsplass, må man tenke på oppgaven den enkelte skal utføre, sosial samhandling, tilbakemelding og støtte. Vi har under teamet motivasjon lagt frem teori som underbygger at god endringsledelse, god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte og ansattes involvering i endringsprosesser vil være avgjørende faktorer for motivasjon.

Vi har gjennom dette teorikapittelet lagt frem teori som underbygger at endringsledelse, kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte og ansattes involvering i endringsprosesser vil være avgjørende faktorer for en god endringsprosess, for motivasjonen til de ansatte under endringsprosessen og for et vellykket endringsutfall. Vår antakelse er at disse faktorene også har betydning for motivasjon og en god endringsprosess i vår studie. Vi skal i neste kapittel presentere hvilken metode vi skal bruke i vår oppgave, og beskrive hvordan vi praktisk innhentet og bearbeidet dataene til empirien vår.



### 3.0 Metode

Oppgavens problemstilling skal danne grunnlaget for valg av metode og forskningsmetode (Johannessen et al., 2020). I metodekapitlet vil vi begrunne valg av forskningsdesign og metoder som vi har benyttet til å besvare problemstillingen. Forskningsmetoder vil bli presentert, og de metodiske valgene vi har gjort i oppgaven vil bli begrunnet. Vi vil gi en begrunnelse for valg av forskningsdesign og drøfte dette, og forskningsprosessen vil deretter bli presentert. Til slutt vil forskningens reliabilitet og validitet bli drøftet, refleksjon over egen rolle og etiske problemstillinger (herunder NSD). I dette kapitlet har vi benyttet eget arbeid, Anvendt metode (Eksamensoppgave), 2021.

#### 3.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om hvordan en undersøkelse gjennomføres, og alle vurderinger og valg en må ta underveis i prosessen. Hvilken forskningsmetode som blir valgt avhenger av formålet med studiet og selve problemstillingen. Valget står mellom to hovedretninger; kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. I vitenskapelige studier og undersøkelser er et sentralt spørsmål om det skal benyttes kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Både kvalitative og kvantitative metoder har sine styrker og svakheter, ulike forutsetninger, krav og optimale brukssituasjoner. Kvantitativ metode er en forskningsmetode hvor man undersøker og analyserer kvantitative data. Kvantitative data inneholder konkrete tall og skal bidra til å se det store bildet. Dataene som samles inn er høyst etterprøvbare, objektive og målbare (tall og harde fakta). Kvalitativ metode er en forskningsmetode for å undersøke og analysere kvalitative data. Kvalitative data går mer i dybden enn kvantitative data, og etterstreber å få frem spesielle eller avvikende aspekter ved det som undersøkes. Her blir ting beskrevet, og ikke målt. Analysen av kvalitative data er mer krevende og kompleks enn for kvantitative data. Kort oppsummert kan man si at kvantitative data består av tall som gir et bredt innblikk i mønstre, mens man ved kvalitative data går mer i dybden og består av tekst. I vår studie ønsker vi å få frem nyanser og sammenhenger, og ønsker å gå i dybden og få detaljert informasjon. Med bakgrunn i dette har vi valgt et **kvalitativt forskningsdesign**. Informantene vil gjennom et kvalitativt forskningsdesign i større grad kunne fremme tanker, synspunkter og sammenhenger. Dette vil i neste omgang kunne bidra til å danne et godt empirisk grunnlag å jobbe med. Videre vil kvalitativt forskningsdesign være mer fleksibelt og ha en større åpenhet mot temaet. Mest mulig relevant teori og data kan da innhentes, noe som vil gi større fokus på mening fremfor frekvens. I vår oppgave er det derfor mest formålstjenlig med et slikt fokus for å kunne besvare

problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ifølge Dalen (2011) er målet med kvalitativ tilnærming å utvikle forståelsen av fenomenet knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet.

Saunders (2012) forklarer at det skilles mellom eksplorative, kausale og deskriptive design. Vi har valgt et **deskriptivt design** som også er intensivt. Deskriptivt design (beskrivende design) tar utgangspunkt i klare forestillinger om sammenhenger og strukturer. Man jobber ut ifra teori eller hypoteser. Problemstillingen er utformet som spørsmålstillinger eller hypoteser. Grunnen til at vi velger et intensivt deskriptivt design, er for å kunne gå mere i dybden og få fram individuelle variasjoner fra informantene. Vi har en teoretisk forestilling om hvordan endringsledelse best og mest effektivt kan gjennomføres i organisasjoner, samt hvilken innvirkning kommunikasjon, involvering og motivasjon har for selve gjennomføringen. I vår studie ønsker vi å beskrive virkeligheten, altså hvilken opplevelse de ansatte har hatt, sett opp mot hvordan det teoretisk sett burde vært gjennomført.

Vår studie er teoridrevet, det vil si at man går fra teori til empiri. Dette kalles **en deduktiv forskningsmetode**. En slik tilnærming tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk om et fenomen, for deretter å undersøke om det innsamlede datamaterialet (empirien), bekrefter eller avkrefter teorien. Dette kalles også et deduktivt perspektiv. I denne studien tar vi utgangspunkt i ulike teoretiske rammeverk og teori som beskriver hvordan endringsledelse, kommunikasjon og involvering best kan organiseres og gjennomføres, for å bidra til motiverte ansatte og skape en god endringsprosess. Med bakgrunn i ulike fenomener, hendelser og situasjoner som vil kunne bidra til å påvirke hvordan endringer gjennomføres i praksis, kan man oppleve at praksis ikke nødvendigvis følger de teoretiske rammeverkene. Vi som forskere har gjennom kunnskap om de teoretiske rammeverkene og teori en forståelse av hvordan endringsledelse, kommunikasjon og involvering på en best mulig måte kan gjennomføres, og hvordan motivere ansatte til endring. Vi ønsker gjennom en deduktiv tilnærming å forske på hvorvidt de teoretiske rammeverkene og relevant teori er gjeldende for hvordan ASCO Norge organiserer og praktiserer sitt endringsarbeid og sin endringsledelse.

Vi har gjort en tversnittundersøkelse på grunn av tidsbegrensningen, og intervjuene er gjennomført over en kort periode høsten 2021.

### 3.1.1 Casestudie

Ifølge Yin (2018) er en casestudie en empirisk undersøkelse som studerer et samtidfenomen i dybden innenfor sin virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige. Yin (2018) viser til ulike kjennetegn som kan brukes som en veiledning i forhold til når man bør bruke casestudier som forskningsstrategi. Når fokuset for forskningen ligger i å besvare spørsmål med hvordan og hvorfor, bør man vurdere å bruke casestudier. Basert på dette brukes ofte casestudier innenfor eksplorative eller deskriptive forskningsdesign. Yin (2018) viser også til at en deskriptiv casestudie først skal presentere en deskriptiv teori, og at denne danner et helhetlig rammeverk som skal følges gjennom hele studien. Dette er gjeldende for vår studie, og derfor har vi valgt et casedesign.

Yin (2018) har definert fire designstrategier for casedesign, og arbeider med to dimensjoner av design av casestudier: enkeltcase eller flere caser, samt en eller flere analyseenheter. Vår forskning er et eksempel på et enkeltcasedesign/enkeltcasestudie (disse begrepene benyttes gjerne om hverandre, og vi vil i fortsettelsen holde oss til begrepet casestudie).

Enkeltcasestudie beskrives som hensiktsmessig å benytte når man ønsker innsikt i viktige hendelser, situasjoner eller fenomener. For vår del er dette knyttet opp mot en studie av situasjonen rundt den digitale transformasjonen ved ASCO Norge. Vi ønsket gjennom denne studien å kunne analysere organisasjonens praktiske tilnærming til endringsledelse, involvering, kommunikasjon og motivasjon, sett opp mot ulike teoretiske rammeverk og teori.

En annen dimensjon innenfor modellen casestudier omhandler temaet som skal analyseres, gjerne beskrevet som analyseenheter. I denne modellen skilles det mellom hvorvidt forskeren benytter en holistisk (en analyseenhet) eller en innebygget (flere analyseenheter) tilnærming til casestudien. Analyseenheten kan være lik datainnsamlingsenheten, men den trenger ikke nødvendigvis å være det. For det caset som vi har forsket på, vil man kunne definere dette som en holistisk studie med en analyseenhet, siden det er en definert og avgrenset organisasjon som skal analyseres. Det at vi i studien ikke har begrenset oss til ledelsesfunksjoner i organisasjonen, men ønsker å legge til grunnintervjuer gjennomført med involverte grupperinger/avdelinger vertikalt i organisasjonen (bottom up/top down), kan også gi assosiasjoner til analyse med flere analyseenheter.

Yin (2018) har en tilnærming til casestudier, der det inndeles i fem spesielt viktige komponenter: problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, logisk link mellom data og teoretiske antakelser, og kriterier for å tolke funnene.

Stake (1995; Johannessen et al., 2020) hevder at formålet med casestudier ikke er å generalisere, men å studere en spesifikk case og få god kjennskap til den. Det er akkurat det som er tilfelle i vår studie. For oss vil dette ikke være noe problem, da hensikten med studien er å få utfyllende informasjon om endringsprosessen i en spesiell enhet, nemlig ASCO Norge. Fordelen med en casestudie er at man har muligheten til å skaffe seg dybdekunnskap om et fenomen siden fokuset er avgrenset til et område, som i vårt tilfelle er ASCO Norge. Den er egnet når man ønsker en mer inngående innsikt og forståelse av en spesiell hendelse. Vi valgte dette designet da vi ønsker å fordype oss i en spesiell hendelse, nemlig digitaliseringsprosjektet som nå pågår i ASCO Norge. Vi vil i studien ha fokus på endringsprosessen, og hvilken betydning endringsledelse, involvering, kommunikasjon og motivasjon kan ha for en slik prosess. Formålet med oppgaven er å analysere hvordan ASCO Norge kan ta lærdom av denne prosessen og bruke denne lærdommen i kommende endringsprosesser, samt ved implementering av digitaliseringsprosjektet i organisasjonen som helhet. Vi har altså ikke til formål i denne studien å generalisere våre funn, selv om funn som fremkommer i vår analyse vil kunne ha universell verdi.

## 3.2 Forskningsprosessen

### 3.2.1 Valg av case

Endringsledelse og styring av endring er et fagområde som vi opplever som veldig interessant. Vi hadde tidlig i prosessen gjort oss noen tanker om hvilket forskningsprosjekt vi ønsket å gå i dybden på, og det ble tatt kontakt med administrerende direktør i ASCO Norge. En av oss er ansatt i denne organisasjonen, og hadde derfor kjennskap til at det foregikk et digitaliseringsprosjekt i ASCO Norge, avd. Tananger. Vi fikk gjennom et møte med administrerende direktør gjort rede for hva vi ønsket å forske på, og hva vi hadde som målsetning å få ut av denne forskningen. Organisasjonens leder fattet stor interesse for våre tanker om vår studie, og så at mulige funn fremkommet gjennom en slik studie, kunne ha relevans for fremtidige endringsprosesser.

### 3.2.2 Utvalg

Å velge ut informanter er en viktig prosess i all forskning, da utvelgelsen av informanter vil være avgjørende for analysen av dataene. Utvalget avgjør også hva slags konklusjoner som kan trekkes, og hvilken reliabilitet og validitet man kan ha til disse konklusjonene. Hvordan man går frem for å velge ut informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål og bygger på «systematiske vurderinger og av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål

er mest relevant og mest interessant» (Grønmo 2004; Johannessen et al., 2020). Dette kalles i metodelitteraturen for «purposeful sampling» (Patton 2015; Johannessen et al., 2020) eller strategisk utvelgelse av informanter, altså velge informanter som er mest formålstjenlig (hensiktsmessig). Når kvalitativ metode benyttes, er formålet ofte å gå i dybden. Den har til hensikt å få mest mulig kunnskap og utdypende beskrivelser av fenomenet som studeres. Vi ønsker mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Hvem og hvor mange informanter man skal ha, avhenger av problemstillingen og hvor mye tid og ressurser man har til rådighet. I utgangspunktet er utvelgelse av informanter ved kvalitativ metode basert på hensiktsmessighet (Johannessen et al., 2020). Ved kvalitative undersøkelser må forskeren først tenke gjennom hvilken målgruppe som må delta for å få samlet inn nødvendige data i forhold til problemstillingen. Deretter må forskeren velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Denne fremgangsmåten kalles strategisk utvelgelse. Hvordan utvalget er satt sammen må alltid beskrives og begrunnes.

For at vi skulle få innhentet mest mulig og relevant data rundt problemstillingen, var det viktig for oss å få et heterogent utvalg med et begrenset antall informanter. Vi ønsket derfor å intervju informanter på ulike nivå i organisasjonen, fra toppledelsen, mellomledere og ansatte. Vi så det som avgjørende for vår forskning å få belyst problemstillingen fra ulike perspektiver, for å avdekke om det er samsvar mellom ledelsens og de ansattes opplevelse av endringsprosessen. For at en endringsprosess skal bli vellykket, er ledelsen avhengig av å ha de ansatte med seg. Ansatte som var delaktige i prosessen knyttet til den digitale transformasjonen, ble de vi valgte å fokusere på ved valg av intervjuobjekter. Basert på antall informanter og deres plassering i organisasjonen, måtte vi velge ut det vi mente var et representativt antall for å kunne få svar på vår problemstilling. Vi kom frem til at et utvalg på 6 personer var et passende antall, hensyntatt den tid og ressurser vi hadde til rådighet for å få gjennomført alle våre intervjuer. Disse personene bestod av to ledere (L1 og L2), to mellomledere (A2 og A3) og to ansatte (A1 og A4).

### 3.2.3 Datainnsamling

Valg av forskningsdesign legger en del føringer på hvordan man skal gå frem for å samle inn nødvendig data for å få besvart problemstillingen. Ved bruk av kvalitativ metode kan datainnsamling foregå ved observasjon, dybdeintervju, ekspertintervju eller gruppesamtaler. Med bakgrunn i vårt valg av metode og forskningsdesign falt det oss naturlig å benytte oss av semistrukturert dybdeintervju som vår tilnærming å samle inn data på. Det er ulike måter å

strukturere intervjuene på og det finnes ulike intervjuteknikker. Ved et semistrukturert dybdeintervju kan man stille de samme spørsmålene til informantene, der det gis muligheter for oppfølgingsspørsmål til informantene, og man kan gå mere i dybden om ønskelig. Vi vil med en slik organisering kunne innhente data på en god og effektiv måte. Det ble utarbeidet intervjuguider med et utvalg av spørsmål, der noen spørsmål hadde litt ulik vinkling avhengig om informanten var definert som leder eller ansatt. En intervjuguide inneholder sentrale temaer og spørsmål som skal dekke de overordnede temaene studien handler om. Våre spørsmål var satt opp strukturert med oppbygging basert på tema. Intervjuguiden ble oversendt informantene i god tid før gjennomførelsen av intervjuet, slik at de hadde god tid til å sette seg inn i våre spørsmål. En annen viktig effekt av å oversende intervjuguiden i god tid, er at dette ville kunne bidra til å skape en god flyt ved gjennomførelse av intervjuene.

Datainnsamlingen i form av intervjuer ble gjennomført i løpet av en hektisk måned i oktober/november i 2021. Da informantene befant seg ved et annet geografisk sted enn oss, ble intervjuene gjennomført på digital plattform ved bruk av video og lydopptak. Digitale plattformer er blitt en godt etablert samhandlingsform etter Covid-19 pandemiens oppstart i mars 2020, slik at dette er en kommunikasjonsform som er blitt enda mere akseptert og etablert etter dette tidspunktet. Vi som forskere opplevde ikke noen spesielle utfordringer knyttet til å gjennomføre intervjuene gjennom en slik plattform, og vi opplevde at bruk av video gjorde det mulig å skape en form for relasjon mellom informant og forsker. Etter at intervjuene ble avsluttet var transkribering av det innsamlede datagrunnlaget neste steg i prosessen. Transkripsjon kan defineres som overføring av tale til lydskrift. Vårt datamateriale var i form av lydopptak, der hvert intervju hadde en varighet på ca. 45-55 minutter.

#### 3.2.4 Dataanalyse

Dataanalysen består i å vurdere empirien som er funnet opp mot gjeldende og relevant teori. Dataanalyse er en systematisk bearbeiding av innsamlet informasjon. For å kunne starte denne systematiske bearbeidelsen med analyse og tolkning av innhentet datamateriale, er transkribering av disse dataene nødvendig. I denne prosessen overførte vi alt som var sagt i intervjuene over til tekst. Når alt materiale var overført til tekst, var det en betydelig mengde med informasjon som måtte systematiseres. Dette materialet måtte systematiseres og datamengden reduseres, for å trekke ut det som var av relevans sett opp mot problemstillingen. Som et hjelpemiddel for å systematisere datamaterialet, ble det tatt utgangspunkt i våre spørsmål i intervjuguidene med en kategorisering av data i de ulike

hovedtemaene. Det ble etablert en matrise for å registrere den informasjon som fremkom under intervjuene, slik at vi lettere kunne sammenligne de tilbakemeldinger som informantene hadde gitt. Det er viktig å se på hvilke likheter og forskjeller som finnes i dataene, og sørge for at man ikke mister relevant informasjon. Vår ambisjon var å få besvart vår problemstilling og våre forskningsspørsmål gjennom fortolkningen av dataene i vår kvalitative studie.

I følge Yin (2018) er dataanalysen det minst utviklede og vanskeligste aspektet ved casestudier. Det finnes ingen standardiserte metoder for dette formålet. Hvilken type dataanalyse som man benytter vil være avhengig av hvilken type casestudie som utføres, og hva som vil være mest hensiktsmessig. Yin (2018) omtaler to generelle analysestrategier. Den ene er analyse basert på teoretiske antakelser, og den andre analyse basert på en beskrivelse av casestudiet. Yin (2018) beskriver ulike teknikker for analysen. Disse teknikkene er mønstermatching, knytte data til de teoretiske antakelsene, forklaringskjeder, tidsserieanalyser, logiske modeller og sammenligninger med andre case. Vår studie er basert på teoretiske antakelser om hvordan endringsledelse, kommunikasjon og involvering best kan utøves i forhold til motivasjon og en god endringsprosess, og i analysen har vi sett på sammenhengen mellom de innsamlede data (empiri) opp mot relevant teori.

### 3.3 Metodekvalitet

Ifølge Yin (2018) skal et godt design følge en logisk rekke som enkelt skal kunne testes for å se om det er en god studie. Tre viktige begreper knyttet til dette er pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Innenfor kvalitativ metode benyttes gjerne begrepene reliabilitet og validitet som kriterier for oppgavens kvalitet. Det er nettopp gjennom reliabilitet og validitet at vi kan finne svakheter ved kvalitative metoder. Årsaken til dette er at vi undersøker et begrenset utvalg, og har ikke muligheten til å sammenlikne funnene i så stor grad. En annen svakhet ved kvalitativ forskningsstrategi er objektivitet. Forskerens egen forståelse og tolkning av informasjon gjør at vedkommende aldri kan opptre helt uten forutsetninger, og dermed kan vi ikke si at det er en objektiv forskningsmetode. En god løsning for å unngå at informasjon overses og at feilaktige konklusjoner trekkes, er at flere jobber sammen med analysen av dataene. I vår studie var det derfor viktig at vi begge deltok i intervjuene, jobbet sammen med koding av den innkomne data, analysering og fortolkning av de funn som ble gjort, og at vi til slutt kunne stille oss samlet bak de resultater som vår analyse ledet frem til.

### 3.3.1 Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet knyttes til hvilke data som benyttes samt hvordan de ble innhentet og bearbeidet (Johannesen et al., 2020). Reliabiliteten i vår casestudie går ut på om studien kan gjentas, med de samme resultatene. Man må også stille seg spørsmålet om dataene er til å stole på. Målet med god reliabilitet er å redusere faren for feil og subjektivitet i studien (Yin 2018). Det beste verktøyet for å oppnå høy reliabilitet er grundig dokumentasjon av designet vi har valgt, og hvordan vi har fulgt dette gjennom studiet. Slik blir det lettere for andre å vurdere reliabilitet. For ytterligere å øke påliteligheten av det transkriberte materialet ble teksten oversendt til de informanter som ønsket det, slik at de kunne godkjenne innholdet og rette eventuelle misforståelser. I forhold til reliabilitet er vi av den oppfatning at det er en fordel at vi har vært to forskere på vår casestudie. Forskerens personlighet og erfaringer kan påvirke studien, og dataene kan tolkes og vurderes på forskjellige måter. Forskerne kan ha ulik påvirkningskraft på informantene under intervjuene, og vi anså det derfor som viktig for reliabiliteten i vår studie, at en av oss ikke hadde noen tilknytning til den organisasjonen som ble forsket på.

### 3.3.2 Validitet (troverdighet)

Validiteten i en oppgave består i om dataene som blir samlet inn er relevante for problemstillingen. Det er tre typer validitet som kan styrke studien og dataene man henter inn; konstruert validitet, intern validitet og ekstern validitet (Yin 2018).

#### 3.3.2.1 Konstruert validitet

Konstruert validitet omhandler hvordan man styrker studien i selve oppbyggingen av den. Ifølge Yin (2018) er det to mulige taktikker man kan benytte for å konstruere en sterk validitet i studien. Den ene taktikken går ut på å bruke flere kilder for å undersøke problemstillingen. Faren for at forskerens subjektive holdning til problemstillingen styrer studien blir fjernet hvis flere kilder viser i samme retning (Yin 2018). Den andre taktikken man kan bruke er å presentere funnene fra studien for informantene man har brukt. Informantene kan da enten bekrefte eller avkrefte funnene og konklusjonene (Yin 2018). I vår studie har vi brukt flere informanter som er blitt stilt de samme spørsmålene med små variasjoner, og de informantene som ønsket det fikk lese gjennom det transkriberte materialet.

#### 3.3.2.2 Intern validitet (troverdighet)

Ifølge Yin (2018) er det fire spørsmål man skal fokusere på i analysen når man skal teste styrken til en studie gjennom intern validitet; Passer mønstrene man oppdager sammen? Er



det lett å bygge logiske resonnementer? Blir selvmotsigelser diskutert og avkreftet? Er resultatet mulig å forklare alene basert på teoriene og dataene? Disse spørsmålene må man stille seg i diskusjons- og analysedelen av studien (Yin 2018). Man kan også si at validitet i kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen et al., 2010). Det har vært lagt til grunn nøye vurderinger av hvilke informanter som skulle velges ut. Dette var viktig for å kunne sikre oss at våre informanter kunne gi oss data som ville være relevante for vår problemstilling. Vårt utvalg av godt velinformerte informanter med nærhet til caset, mener vi underbygger at oppgaven har en solid og robust validitet.

### 3.3.2.3 Ekstern validitet (overførbarhet)

Ekstern validitet bygger på om man kan generalisere utover selve studien (Yin 2018). Problemstillingen spiller her en viktig rolle for om man kan generalisere riktig, og dermed gi studien ekstern validitet. I vårt tilfelle har vi en casestudie som bare undersøker en organisasjon, ASCO Norge. Vi kan ikke uten videre gå ut ifra at vårt forskningsresultat har gyldighet for andre organisasjoner enn den vi har studert, eller i en annen situasjon (kontekst) enn det studiet har foregått i. Generalisering var derfor ikke noe mål i vår studie. For oss er målet med studien å få en grundig innsikt i hvordan endringsprosessen blir styrt i digitaliseringsprosjektet i ASCO Norge. Innenfor en idiografisk tankegang vil problemstillingen for studiet være knyttet til enkeltsituasjonen, og dermed vil ytre validitet være uaktuelt.

## 3.4 Forskningsetikk

### 3.4.1 Vurdering av egen rolle

En ulempe med casestudier kan være at empiriske funn kan være et resultat av forskerens begrensede rasjonalitet. Dette kan medføre at man ikke nødvendigvis beviser og beskriver hva som faktisk har skjedd. Siden en av oss er ansatt i samme firma (med annen geografisk lokasjon) som det skal forskes på, vil dette kunne påvirke tolkningen og arbeidet med empirien. Tar man utgangspunkt i det positivistiske synet, er det å ha en nøytral observatør et uttalt mål, og dette er representert ved at en av oss ikke har noe tilknytning til organisasjonen. Den erfaring og kunnskap som den ene av oss likevel har med tett kjennskap til ASCO Norge, har vært en ressurs i vår forskning. Vi har slik kunnet sikre oss at vi har hatt kunnskap om det begrepsapparat som er en naturlig del innenfor denne type industri, noe som kan ha bidratt til økt forståelse av innhold og meninger som framkommer i dybdeintervjuene. Siden den ene av

oss er ansatt i organisasjonen vi har forsket på, og gjennom det hatt kjennskap til selve prosjektet, kunne dette også medføre en risiko for ledende spørsmål og forutinntatthet. Vi har vært oppmerksomme på dette forhold, og derfor har vi begge deltatt på alle intervjuene. Det at en av oss ikke har direkte kjennskap til og kunnskap om organisasjonen, ser vi på som en fordel. Dette har økt sjansene for at vi som forskere har kunnet se casen fra ulike perspektiver, og vi har på denne måten tilført en form for nøytralitet inn i analysearbeidet for å kunne begrense eventuelle forutinntatte holdninger.

### 3.4.2 Ethiske problemstillinger (herunder NSD krav)

Etikk handler først og fremst om forholdet mellom mennesker. Hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. I forskning kan det oppstå etiske spørsmål og dilemmaer. Det gjelder kanskje først og fremst i samfunnsforskning. Forskeren skal opptre redelig, vise hensyn til informantene og utvise samfunnsmessig ansvar. I kvalitativ metode er det snakk om få informanter. Forskeren kan da komme i et dilemma om hvorvidt han skal gjengi nøyaktig hva som blir sagt i intervjuet, eller om han skal forsøke å skjule informantens identitet. Dette er en vurdering som må tas i hvert enkelt tilfelle. Ifølge Thagaard (2009) finnes det tre hovedprinsipper som kan benyttes når man skal vurdere de etiske utfordringene med forskningsprosessen: Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser.

**Informert samtykke;** Alle informantene i studien må være gjort klar over at deltakelsen er frivillig. De kan når som helst trekke seg. Det er grunn til å tro at en informant som deltar frivillig, lettere vil gi uttrykk for sine tanker og erfaringer enn en ufrivillig informant. Forskeren skal også ta hensyn til informantens privatlivets fred. For å forsikre oss om at informantene visste hva de takket ja til, fikk de utvalgte informantene oversendt et informasjonsskriv i forkant. De ble her presentert for bakgrunnen for at de var valgt som informanter. I informasjonsskrivet hadde vi også med følgende relevant informasjon; En kort presentasjon av oss forskerne, informasjon om hva prosjektet omhandler og hva informantene kunne forvente av spørsmål. De ble informert om at en intervjuguide ville bli oversendt i forkant av intervjuet. De ble videre gjort kjent med hvordan intervjuene skulle gjennomføres, hvordan vi skulle behandle den informasjon som fremkom i intervjuene, samt forventet varighet på intervjuet. Avslutningsvis ble de gjort oppmerksomme på hvordan vi skulle sikre deres anonymitet.

**Konfidensialitet;** Informasjonen som informantene gir fra seg skal behandles konfidensielt. Dette er viktig for å verne om privatlivet til informantene, og at informantene ikke blir

gjenkjent i resultatene. Som forskere har vi taushetsplikt, og lydopptakene vil kun bli hørt av oss og slettes etter at transkriberingen er gjennomført. I vår studie hadde vi relativt få informanter. Da vi ikke hadde kjennskap til hvem som hadde deltatt aktivt i pilotprosjektet, måtte vi be ledelsen og prosjekteier om å komme opp med navn på aktuelle informanter. Ut fra den gruppen av informanter som vi fikk oppgitt, ble det valgt ut informanter med ulik og relevant plassering i organisasjonen, der ledelsen ikke hadde kjennskap til hvem de valgte informantene var.

**Konsekvenser;** Vi som forskere skal beskytte informantene mot eventuelle belastninger informasjonsdeling kan medføre. Alle informantene ble derfor gitt anledning til å lese transkriptet i etterkant av intervjuet, for slik å kunne komme med endringer og presiseringer om ønskelig.

Studien er rapportert inn til NSD (Norsk senter for forskningsdata), som er et pålegg ved all slik forskning. NSD sørger for at data om personer og samfunn som hentes inn, bearbeides, lagres og deles trygt og lovlig, i dag og i fremtiden. De passer på at personvernet til informantene blir ivaretatt.

### 3.5 Oppsummering

I metodekapittelet har vi redegjort for valg av metode for vår studie og begrunnet dette valget. Den kvalitative forskningsmetoden har gitt oss mulighet til å finne svar på problemstillingen på best mulig måte. Det ble valgt en kvalitativ metode med et casesdesign for å gå i dybden i problemstillingen med få informanter. Vi har redegjort for hvordan vi har brukt semistrukturelle dybdeintervju når vi har intervjuet våre informanter. Det er gjort 6 dybdeintervjuer med en varighet på ca. 1 time med informanter fra ASCO Norge. Etter transkribering av intervjuene startet systematisering og arrangering av dataene under fire hovedkategorier, før vi gikk over til selve analyse – og fortolkningsarbeidet. For å opprettholde oppgavens kvalitet har vi hele tiden forsøkt å være kritisk til eget forskningsarbeid. Informantene er vurdert som pålitelige, samtidig med vurderinger over et relativt lite utvalg. Reliabiliteten til datamaterialet ble sikret ved bruk av opptaker under intervjuene, og egenhendig transkribert i etterkant. Når det kommer til de forskningsetiske retningslinjene er studiet meldt inn og godkjent av NSD, og det er lagt vekt på informert samtykke av alle informanter. Fra et kort sammendrag av de viktigste momentene i vårt metodekapittel, vil vi i neste kapittel presentere casebeskrivelsen.

## 4.0 Casebeskrivelse

Formålet med dette kapittelet er å gi leserne relevant bakgrunnsinformasjon om vår case, for slik å skape forståelse av den videre analysen og drøftinger som presenteres senere i oppgaven. ASCO Norge er et selskap som i hovedsak leverer basetjenester knyttet til forsyning til oljeindustrien, og der ASCO Norge er del av ASCO Group, et internasjonalt selskap med baselokasjoner fordelt i mange land på de fleste kontinenter. ASCO Norge har lokasjoner fra Farsund i sør til Hammerfest i nord. I tillegg til basetjenester leverer ASCO Norge også spedisjonstjenester både mot oljeindustrien, men også for andre kundesegmenter. Selskapet har rundt 230 ansatte fordelt på 5 lokasjoner langs kysten av Norge. Denne næringen har tradisjonelt sett vært preget av arbeidsprosesser med mange manuelle steg for å opprettholde ønsket om og behovet for informasjonsdeling. Informasjonsdelingen har i hovedsak bestått i å få nedfelt data på papir, der excel har vært et hyppig benyttet digitalt hjelpemiddel for lagring og distribusjon av informasjonen. Med en så stor andel av manuelle arbeidsprosesser for en basetjenesteleverandør, vil dette naturlig påvirke effektiviteten internt i selskapet, men vil også påvirke hvor effektivt man håndterer fartøy i havn samt godsleveranser. De siste punktene her skulle vise seg å bli viktige momenter som grunnlag for digitaliseringen av selskapet, noe vi kommer tilbake til senere. Basert på en erkjennelse av at ASCO Norge ikke har tatt digitale verktøy tilstrekkelig i bruk, ble det besluttet å ansette en egen ressurs med digitalisering som arbeidsområde. I dette studiet har vi sett på prosessen rundt digitalisering som nå er pågående ved ASCO Norge sin baselokasjon i Stavanger. Prosessen med digitaliseringen satte fart i forbindelse med at Kystverket utlyste en tilskuddsordning, der selskaper kunne søke om tilskudd til investering i effektive og miljøvennlige havner i 2019. ASCO Norge søkte i denne forbindelse om tilskuddsmidler i størrelsesorden 20 000', og fikk tilsagn på en stor del av det omsøkte tilskudd. Som et viktig ledd i etableringen av effektive havner med redusert liggetid for fartøy, ble det i denne sammenheng viktig at effektivitet skapes i de ledd som skal håndtere fartøyene. Effektiv håndtering av fartøy sees opp mot flere komplekse og sammensatte oppgaver som må løses, herunder effektiv håndtering ved godsleveranser i alle ledd før det kan lastes på fartøy. En effektivisering av prosessene ved innføring av digitale verktøy vil direkte påvirke et av insentivene til Kystverket i forbindelse med tilskuddet som er effektive havner. Det andre insentivet med miljøvennlige havner vil komme som en naturlig konsekvens av effektivitet, da kortere liggetid for fartøy vil reduserer utslipp av CO<sub>2</sub> og NO<sub>x</sub>. For å kunne digitalisere virksomheten med en betydelig effektiviseringsgevinst som resultat, ble det av

prosjektlederne vurdert at det var av stor betydning å få kunnskap om alle de prosessene som godset skal gjennom før det er klart for lasting på fartøy. De var av den oppfattelse at det å ha detaljkunnskap om prosessene var avgjørende for å kunne definere hvilke prosesser som kunne og burde digitaliseres. Samtidig ville de få en forståelse for hvilken type kunnskap og informasjon det var vesentlig å få delt med neste ledd i verdikjeden. Det at prosjektlederne valgte å gå så grundig til verks for å skreddersy et system tilpasset de faktiske forhold, medførte betydelig tids- og ressursbruk og gjorde digitaliseringsprosjektet mere omfattende enn først forestilt. De identifiserte hele prosessen som godset skal gjennom, for deretter å starte utviklingen av digitale verktøy, heretter kalt programvare, som skulle dekke det definerte behovet. For å kunne teste ut den programvaren som var utviklet, ble det bestemt at det måtte nedsettes et pilotprosjekt for løpende testing av programvaren i et operativt miljø. Dette ble gjort for umiddelbart å kunne få tilbakemeldinger direkte fra brukerne, og tilpasninger av programvaren kunne gjøres før en satte i gang med neste prosess i vareflyten. ASCO Norge besluttet at etableringen av et slik pilotprosjekt skulle avgrenses til et mindre utvalg av ansatte som var involvert i verdikjeden for vareflyten av godset. Det ble valgt ut en offshoreinstallasjon for en kunde slik at det ble et begrenset antall ansatte som måtte læres opp, for at selskapet slik skulle kunne begrense hvor mange menneskelige ressurser som måtte involveres for å få dekket hele verdikjeden man ønsket å digitalisere. Det at selskapet valgte å gå for en løsning der de ønsket å skreddersy den programvaren som skulle benyttes, medførte at selve digitaliseringsprosessen ble mere omfattende enn om selskapet hadde avgrenset prosessen til kun å implementere allerede eksisterende programvare. På bakgrunn av sammensatte årsaker har digitaliseringsprosjektet dratt ut i tid, og det var derfor ennå ikke implementert da intervjuene ble gjennomført høsten 2021. Det jobbes fortsatt med å optimalisere programvaren, med en plan om full implementering av digitaliseringsprosjektet i løpet av 2022. Vi har ovenfor introdusert begrepet pilotprosjekt, og vår casestudie er basert på et slikt pilotprosjekt. Det som kjennetegner et pilotprosjekt, er at det i de fleste tilfeller er et prosjekt som i veldig stor grad er en kopi av det egentlige prosjektet, men der det gjennomføres i en betydelig mindre skala. Dette benyttes ofte for at man under realistiske omgivelser skal kunne teste ut den utformingen man ser for seg av det endelige prosjektet. Ved en slik organisering vil man kunne avdekke feil og mangler før et fullskalaprojekt settes i gang. I tillegg til dette vil man også redusere risikoen for unødvendige omkostninger, da mange feil og justeringer i et fullskalaprojekt vil være tid- og ressurskrevende å rette opp i. I neste kapittel vil vi presentere våre empiriske funn i oppgaven.

## 5.0 Empiriske funn

I dette kapitlet presenteres funnene fra dybdeintervjuene. Informantenes utsagn brukes til å svare på forskningsspørsmålene. Vi vil prøve å bidra med vår forståelse og tolkning av hva informantene meddelte i forhold til sin opplevelse av endringsprosessen og deres refleksjoner omkring temaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon. Strukturen vil være basert på inndeling i de fire hovedtemaene, hvor vi gjennomgår besvarelsen fra informantene under hvert tema, og tar for oss hvert enkelt forskningsspørsmål. Vi har som tidligere beskrevet benyttet to intervjuguider, en for ledelsen og en for de ansatte. Av våre informanter er to kategorisert under ledelsen (L1 og L2) og fire under ansatte (A1, A2, A3 og A4). Noen av spørsmålene har ulik vinkling og noen vil være forskjellig, men de er alle innenfor de samme temaene.

### 5.1 Empiriske funn; Endringsledelse

Vi vil nå fremlegge informantenes svar vedrørende spørsmålene innenfor endringsledelse. Dette for å fremlegge empiri knyttet opp til oppgavens første forskningsspørsmål; Hvilken betydning har endringsledelse for den pågående endringsprosessen?

Først vil vi redegjøre for om ledelsen i ASCO har klart å etablere en forståelse for at endringer er viktig ved å etablere en følelse av krise eller «sense of urgency». Både ledere og ansatte fikk spørsmålet om hvordan forståelse i organisasjonen for endringen ble formidlet. Om det ble formidlet som en krise eller som en planlagt endring for å tilpasse organisasjonen for en fremtidig situasjon.

Fra ledelsens side ble det ikke etablert noen form for følelse av krise, og de ansatte opplevde ikke at det var formidlet en kriseforståelse. Det var derimot bred enighet hos informantene at de var avhengig av å effektivisere driften ved å ta i bruk digitalisering for å kunne være konkurransedyktige i fremtiden. Ledelsen svarte at det ble formidlet med at organisasjonen skulle begynne på noe veldig spennende, at man skulle starte en prosess hvor det skulle lages noe som ikke fantes i markedet. Hensikten var å bli mere effektive og bli mindre avhengig av papir, og slutte med «brannslukking» og heller ta seg tid til å finne årsaken til utfordringene.

*L1: Dette ble formidlet ut fra at nå begynner vi på noe veldig spennende, og vi er i gang med en prosess for å lage noe som ikke fins der ute i dag, som ikke hverken bransjen i Norge, eller internasjonalt faktisk har. Vi skal kunne planlegge mere, og kunne bli mere effektive. Vi skal bruke mere systemer, og bli mindre avhengige av papir. Altså planlagt aktivitet og ikke drevet av krisetenkning.*

*L2: Jeg vil si at slik jeg har stilt spørsmål til mange underveis at vil du fortsatt drive med å slukke brannene og flammene, eller vil du være med å slukke årsakene til brannen.*

De ansatte opplevde altså ikke at endringen var formidlet som en krise fra ledelsens side, men som en planlagt aktivitet som var nødvendig som å henge med i den digitale utviklingen og sikre fremtiden.

*A1: Det ble ikke formidlet som noe krise. Det var mere sånn at alle var klar over at det måtte en endring til, og at det ble laget en plan for det.*

*A2: Det var nok begge deler, men kanskje ikke noe som ble direkte kommunisert fra ledelsen. Det var kanskje mere noe det ble snakket om basert på at folk kjenner til folk som jobber på andre baser, og hva som foregår der.*

*A3: Opplever at vi har vært der at dette må vi gjøre for å sikre oss for fremtiden, og for å holde oss konkurransedyktige.*

*A4: Ingen kriseopplevelse, men for å utvikle organisasjonen og følge med i den digitale utviklingen, og ikke bli hengende etter.*

Vi mener at svarene fra informantene gir en klar indikasjon på at hele organisasjonen dro i samme retning. Vi kan med dette si at både ledelsen og de ansatte hadde en klar forståelse for at endringer må til for å kunne overleve i et marked som er i kontinuerlig endring. For å kunne være konkurransedyktige er organisasjonen nødt til å følge med på den teknologiske utviklingen.

Videre vil vi fremlegge data som ble innhentet av informantene for å se om ledelsen og de ansatte har den samme opplevelsen av behov for endring i forbindelse med digitaliseringsprosjektet. L1 og L2 tror ikke de ansatte nødvendigvis forstod behovet i starten, men at det kom etter hvert når man fikk mere innsikt i hva det gikk ut på.

*L1: Både og vil jeg si. Jeg tror de har fått mer og mer forståelse etter hvert som de har fått forståelse av hva det går i.*

*L2: De forstod det nok ikke når vi begynte med dette nødvendigvis, de visste ikke hva de savnet, man går seg ofte blind når man alltid har gjort en oppgave på en bestemt måte, og er vant med at det alltid er et problem med det, så det fikser jeg bare. Når vi presenterte hva synes du om du får dette arbeidsbildet eller dette hjelpemiddelet, så var sånn at å fader, ja det er selvfølgelig bra, og det har de svart hele tiden*

De ansatte var samstemte om at alle hadde forstått behovet for å digitalisere, at det var nødvendig for å kunne være konkurransedyktige. Enkelte hadde blitt redde for at digitaliseringen skulle føre til nedbemanning, så det ble brukt en del tid i starten for å forklare grunnen og intensjonen med digitaliseringen. De ansatte skjønner at å drive å flytte på papirer

ikke er den mest effektive arbeidsformen, og at det er nødvendig å modernisere og effektivisere driften.

*A1: De fleste hadde nok forståelse for at dette måtte gjøres for å være konkurransedyktig.*

*A2: ja, de fleste har jo forstått det, men det er jo alltid noen som er redde for at vi skal skjære ned på personellet som følge av dette.*

*A3: Ja det føler jeg at alle gjør. Alle ser jo hvordan verden blir formet rundt oss, og alle forstår at det å sitte med manifeste på papirform er ikke veien frem for effektivitet lenger.*

*A4: Både jeg og mine kollegaer har forstått behovet for digitaliseringen og jeg tror alle gleder seg til og gå inn i en lettere, papirløs og mer moderne fremtid.*

Videre vil vi se om organisasjonen har klart å etablere en gruppe som skal styre endringen. Ifølge L1 ble det rimelig fort satt ned en egen prosjektgruppe, som bestod av en prosjektleder og en nyansatt digitaliseringsmanager. Disse hadde mandat til å utvikle løsninger, komme med løsningsforslag, kjøre interaksjon med kundene og jobbe tett opp mot de leverandørene man hadde på området. Under utviklingen av programvaren ble det trukket inn driftspersonell som kunne driftsprosessene, hvor det var et tett samarbeid mellom digitaliseringsmanager og driftspersonell. Det ble opprettet et pilotprosjekt hvor enkelte ansatte ble involvert. L1 sier videre at ressursmessig i digitaliseringsprosjektet var det ikke noe tvil om at det var veldig Lean. Det var kun to personer som egentlig fikk det som en 100 % oppgave.

*L2: Du kan si, om det er noe vi har lært gjennom prosessen, så er det vel at vi ikke var godt nok rustet bemanningsmessig da vi starta ut reisen. Vi hadde nok ikke den store organisasjonen som skulle drive et prosjekt i den skala.*

*L1: Det har vært to personer som egentlig har jobbet med et system som normalt krever mye mere ressurser. Og vi ser nok at det er en del humper i veien underveis som vi kunne unngått hvis vi hadde visst mere om de utfordringene som kunne oppstå. Så igjen så kunne vi nok ha involvert Group og konsernressursene fra UK på et tidligere tidspunkt. Jeg tror kvaliteten, og kvalitetssikringen rundt det hadde blitt enda bedre*

Vi oppfatter det slik at gruppen som ble etablert som kun bestod av to personer ikke var sterk nok til å skulle drive dette digitaliseringsprosjektet. De hadde myndighet til å drive frem prosjektet, men de manglet ressurser. Vi mener det ikke var en tilstrekkelig sterk retningsgivende koalisjon til å styre endringen, drive den frem og fremsnakke prosjektet. Men ut ifra de begrensede ressursene de hadde tilgjengelig, så mener L2 at de har løst det på en veldig god måte.

Vi vil nå se på om ledelsen har utformet en visjon og strategi som kan hjelpe å lede de ansatte i riktig retning mot felles mål. Vi vil også se om ASCO Norge har enkle og realistiske strategier i tillegg til at visjon appellerer og motiverer, slik at de ansatte handler i tråd med



visjonen av endringen. Ledelsen ble spurt om hvordan de hadde synliggjort visjonen for dette prosjektet slik at det blir mest mulig forankret hos de ansatte. L2 sa det handlet om å få det kommunisert at dette prosjektet skal bidra til å gjøre arbeidsprosesser enklere for den enkelte. Videre sier L2 at det er viktig å få frem at dette er godt forankret i ledelsen, og at det skal være drevet fra bunnen og opp, slik at de selv er de som skal fortelle hva som gir verdi i deres arbeidsdag. L1 sier de har vært veldig fokusert på hva som har skapt kunde verdi, slik at det er helt klart at det som ligger bak er både å effektivisere og bedre planleggingen av logistikk i forsyningskjeden.

*L1: Det ligger selvsagt konkrete målsetninger på hva vi skal oppnå med det, både med miljømål, at vi skal redusere utslipp, at vi skal redusere tid i driftsprosesser som hjelper både leverandører, transportører og oljeselskap, sånn at det gir synergier på tvers.*

Videre fikk ledelsen spørsmål om det var utarbeidet en plan for endringsprosessen. Planens innhold dreide seg om mål og hensikt, rolleavklaringer, omfang, medvirkning og tidsperspektiv. L1 sa at det var en overordnet plan og strategi, men ikke på detaljnivå. L2 svarte at det var ikke så klart i starten av prosessen, da det var ett meget agilt prosjekt med korte frister og stort scope, men at dette har blitt tydeligere under prosjektperioden.

*L2: Det var initielt utarbeidet en prosjektbeskrivelse som ble oversendt til Kystverket, og som dannet grunnlaget for søknaden om tilskudd. Denne inneholdt noen overordnede måltall på hva denne endringen skulle medføre av forbedringspunkter/områder.*

*L1: Når det gjelder denne digitaliseringsprosessen så har det vært en kongstanke at vi ikke bare skal digitalisere for å effektivisere egen drift, men for å ha systemer som skaper kunde verdi.*

L1 sier de gjerne kunne unngått en del humper i veien hvis de hadde visst om kompleksiteten på et tidligere tidspunkt. L1 mener det er en del av læringen som man må ta med videre til neste prosjekt, at man kanskje bruker enda lengre tid på kartlegging og ressursanalyse før man går i gang.

*L1: Det at vi fikk tildelt midler gav et press på fremdrift som nok har påvirket litt hastverk i prosessene. Det gjorde at vi egentlig ikke hadde den tiden som vi gjerne kunne trengt til å kjøre en enda mere strukturert prosess.*

Spørsmålet er videre om de ansatte opplevde at det var en tydelig strategi for implementering av digitaliseringsprosjektet. A1 opplevde at det var en strategi, men at den ble formet litt underveis, spesielt i starten. A2 opplevde noe manglende strategi fra start av, i hvert fall ble det ikke tydelig kommunisert.

*A2: Virket som strategien ble litt til underveis. Hadde jeg hatt ansvaret vill jeg begynt før prosjektet med informasjon fra topp til bunn, med involvering fra bunn til topp i prosessen.*

A3 og A4 opplevde det hadde vært en strategi og plan for prosjektet.

*A3: Ja, jo, føler det har vært kjørt en MOC. Forstår at det har vært et forsøk på å gjøre noe, det tror jeg absolutt det har vært en intensjon om.*

*A4: De hadde en tydelig plan. Det var det vi fikk informasjon om da vi ble bedt i møte med prosjektleder for softwaren.*

Med bakgrunn i svarene fra informantene mener vi at ledelsen har klart å få frem visjonen og strategien med digitaliseringsprosjektet, men at strategien og planene ble litt til underveis. L1 sier selv at siden det ble hastverk i starten av prosessen, ble ikke prosessen så strukturert som de skulle ønsket seg.

Siden det har vært gjennomført som et pilotprosjekt, har det vært muligheter for å få synliggjort suksess eller feiret ulike seire når enkelte faser av prosjektet har vært oppnådd. Vi kan derfor ta for oss steg nummer seks i Kotter sin modell, og har samlet inn data fra informantene om dette steget. Ifølge ledelsen har det ikke vært synliggjort delmål til organisasjon som helhet. L1 sier det har vært synliggjort seire for de som har deltatt i piloten. L2 sier de gjerne har snakket med de som har jobbet med de enkelte moduler, og ikke nødvendigvis til organisasjonen som helhet.

*L2: Det har blitt mere flagget i form av at, du kan si vi har tatt piloten ett steg videre, det er der vi har synliggjort det. Nå er vi ferdige med den, så nå utvider vi og tar en del ekstra i arbeidsprosessen hele veien.*

L1 gir uttrykk for at de holder litt igjen for ikke å skape for store forventninger til at nå er det rett rundt hjørnet;

*L1: Men de store milepælene som skal oppnås, der vi skal ha kake på bordet og alt det der, det ligger nok fremdeles litt lenger fremme. For da vil jeg ha et system som jeg faktisk kan trykke på knappen og ta i bruk, hvis ikke så er jeg redd for at går vi for tidlig ut og sier at, yes nå er vi omtrent der, så kan det ennå gå noen måneder, og du kan få en demotivasjon i organisasjonen.*

Videre spurte vi de ansatte hvor viktig de mener det er å synliggjøre «small wins» løpende under prosessen, og hvorfor de syntes det var viktig. Alle svarte at de syntes det var viktig å synliggjøre delmål, og alle pekte på at det var spesielt viktig med tanke på motivasjonen.

*A1: Jeg tror det er viktig for å holde oppe driven i hos den enkelte og i teamet. Det vil forlenge motivasjonen til den enkelte tror jeg.*

*A2: Jeg mener at dette er viktig. Det er viktig for å holde oppe motivasjonen, og at ansatte får kunnskap om hva som skjer, og hvor langt man er kommet. Slik som i dette prosjektet så har dratt så ut i tid, er det viktig at man synligjør mål som er nådd, slik at det kan bidra til å holde fokus og motivasjon oppe.*

*A3: Ja det bør synliggjøres. Viktig for å holde entusiasmen og motivasjonen oppe.*

*A4: Jeg mener det vil være positivt og synliggjøre når man har fremskritt i prosessen, både for motivasjon og for å skape en interesse.*

Vi ser her at det er viktig for de ansatte å synliggjøre delmål løpende under prosessen, mens ledelsen ønsker å holde litt igjen. Det kan se ut til at det er et større potensiale til å sette delmål og synliggjøre disse underveis i prosessen. Tilbakemeldingen fra de ansatte er at de ser på det som viktig både i forhold til engasjement og motivasjon. Her kan det være avgjørende å gjøre tilpasninger underveis i prosjektet, slik at man ikke opplever at man er på etterskudd. Da kan man unngå demotivasjon slik som L1 frykter.

Planleggingsfasen:

Siden organisasjonen fikk tildelt midler fra Kystverket, førte det til et press på fremdrift som nok har påvirket litt hastverk i prosessene. L1 sier at de egentlig ikke hadde den tiden som de gjerne skulle ha trengt til å kjøre en enda mere strukturert prosess.

*L1: For litt av prosjektet, veien er blitt lagt mens vi har gått den, for vi hadde ikke alle svarene i forkant, for det var ingen tilsvarende løsninger i markedet.*

L1 sier videre at en del av læringen som de må ta med seg til neste prosjekt, er at de må bruke enda lengre tid på kartlegging og ressursanalyse før de går i gang.

*L1: Sett i etterkant så kunne vi nok sikkert brukt mere tid på analysen og kartleggingen av hva som finnes der ute av hylleware i forkant, som gjerne kunne spart oss tid og kostnader.*

L2 sier de har måttet snu mange ganger. Det er en endringsprosess som egentlig er veldig agilt og med et agilt rammeverk.

*L2: Hvis du ser på prosjektvarighet i Kystverkøyemed så er det kun 6 mnd., du skal bruke 25 millioner kroner til å utvikle, det går jo ikke. Endre bedriften din samtidig som du skal implementere og gjøre endringen. Så det er jo på en måte en endringsreise er nok 2 år, den er ikke 6 mnd., den er nok heller 2 år pluss før du oppnår de resultater du ønsker med endringen.*

Prosesen var i startfasen påvirket av et tidspress.

*L1: Det var nødvendigvis tidspress dette ut fra midler vi fikk tilgang til og når egentlig sluttrapportene på de midlene skulle bli ferdige, så hadde vi det veldig travelt, og kanskje kjenner vi litt på det i etterkant at vi kunne ha brukt litt mere tid. Hvis vi hadde hatt litt mere tid.*

Vi ser her at det hadde vært ønskelig med en mere strukturert prosess hvor man hadde brukt lengre tid i planleggingsfasen. Årsaken til at det ble hastverk var tildelingen av midler fra Kystverket, og veien ble litt til underveis.

Endringsagent:

Ledelsen har ikke valgt seg ut endringsagenter så langt i prosessen. L1 sier at det har vært mere en rolle som prosjektlederne for utviklingen har hatt i tillegg. Han sier videre at:

*L1: Vi føler ikke det har vært behov for å ha noen som jobber med den endringsledelsen i tillegg, for hele prosjektet er et endringsprosjekt, og det er en del av en naturlig prosjektleder rolle. Så jeg føler vi har ivaretatt dette, men ikke gjennom egne funksjoner.*

L2 sier at det skal utnevnes ambassadører for produktet når det skal settes opp en implementeringsplan som skal ha ulike roller.

*L2: Ja det er jo å sette opp en implementeringsplan og der må du ha ulike roller, og jeg nevnte jo de dette med å finne ambassadører for produktet. Det må være de som snakker produktet frem, de som forstår produktet, og vi må ha de som på en måte skal utøve produktet, bruke produktet*

Det er altså en plan med å utnevne endringsagenter når selve implementeringen skal starte. Spørsmålet er om det skulle vært utnevnt endringsagenter på et tidligere tidspunkt i prosessen. Prosessen har jo pågått 2-3 år allerede.

Endringskapasitet:

Både L1 og L2 sier at kapasiteten kunne nok vært bedre i oppstarten av endringsreisen. Det ble riktignok ansatt en digitaliseringsmanager i 2018, som sammen med prosjektleder utgjorde prosjektgruppa. L1 forteller at det ble lange dager og mange timer på de to som fikk oppgaven med å begynne å utvikle konseptet. L2 forteller at de som ble involvert i pilotprosjektet måtte gjøre to ting samtidig, de måtte gjøre arbeidsoppgavene både i det nye og gamle systemet. Det ble altså dobbeltarbeid for de ansatte som var involvert i piloten.

*L2: Endringskapasitet i form av tilgang på ressurser som har mulighet til å sette av tid til dette, så var det litt tynt til å begynne med.*

*L1: Vi kunne nok ressursatt dette prosjektet enda bedre, for det er klart, vi har vært veldig lean. Det har vært to personer som har jobbet med et system som normalt krever mye mere ressurser.*

I løpet av de siste to årene har ressursene blitt styrket. L1 sier de har involvert konsernressurser fra UK. L2 sier at nå er det ikke bare et team på 2 personer, men 2-3 personer i tillegg. Videre så er det blitt skapt gode ambassadører gjennom prosjektperioden.

L1 ble spurt om det på noe tidspunkt var aktuelt å midlertidig øke kapasiteten. Han svarte at det ble vurdert, men økonomiske rammer kommer selvfølgelig inn i en slik vurdering. De valgte derfor å ikke gjøre det.

Prosjektet har tatt lengre tid enn antatt, og det kan jo tenkes at mangel på ressurser er en av årsakene til dette. I tillegg kunne det nok vært en bedre struktur rundt endringen.

Av empirien vi har fremlagt ser vi at det er forståelse for behovet og nødvendigheten av denne endringen hos de ansatte. Videre opplever de at ledelsen har en visjon og strategi for prosjektet. Våre funn tyder på at ledelsen har brukt for liten tid og ressurser på planleggingsfasen. Vi tok også for oss temaer som endringsagent og endringskapasitet. Ledelsen har så langt ikke utpekt noen formelle endringsagenter, og de innrømmer at prosjektet var dårlig ressurs satt fra start.

## 5.2 Empiriske funn; Informasjon og kommunikasjon

I denne delen vil vi prøve å besvare det andre forskningsspørsmålet; Hvordan opplever de ansatte kommunikasjonen og informasjonen i endringsprosessen?

I dette delkapitlet skal vi konsentrere oss om hvordan det kommuniseres i organisasjonen og hvordan informasjonsflyten oppleves, og i hvilken grad kommunikasjon er benyttet som et verktøy i endringsprosessen. Vi skal både se på hvordan mål og visjoner blir tydeliggjort, og hvordan det kommuniseres i møte med de ansatte. Vi vil også se på om de ansatte opplever informasjonen som blir gitt fra ledelsen er tilstrekkelig, eller om det er behov for mere informasjon.

Først spurte vi informantene, både ansatte og ledere om de opplevde at nødvendigheten av endringen ble kommunisert ut i forkant av iverksettelsen. Her var informantene ikke samstemt, de hadde ulike opplevelser rundt dette. L1 mente at nødvendigheten av endringen hadde blitt kommunisert. De hadde informert om satsingen og investeringene, hva de forventet at det skulle gi dem både når det gjelder effektivisering og bedre planlegging. Han sa videre;

*L1: Men det er klart, en sånn en sak informeres veldig i startfasen av en endring, sånn at det ikke er noe du informerer om hver uke, om hvorfor vi gjør det vi holder på med. Det er noe du informerer om i forkant, sånn at folk vet hva som skjer når de blir spurt, eller de bli involvert eller de kommer med input til dette med mapping av prosesser, kartlegging av hva systemet skal være med på å hjelpe de med. Så det tror jeg at har vært ivaretatt. Men det er klart at av og til så er det jo sånn i alle prosesser at den som gir informasjon mener at han har vært flink til å gi informasjon, men den som sitter lenger nede har gjerne et mye større behov for mere detaljer.*

L2 derimot sa at det ble ikke i så stor grad informert om nødvendigheten, men at det var mere fokus omkring at nå skapte de en bedre relasjon mellom menneske og teknologi. Der

teknologi skulle være der for å bistå de ansatte og ikke omvendt, slik mye av dagens teknologi baserer seg på.

Informantene blant de ansatte var heller ikke samstemte på, eller hadde en tydelig opplevelse av at nødvendigheten av endringen var kommunisert ut i forkant. Men vi fikk et inntrykk av at selv om det ikke hadde blitt kommunisert, så var det en forståelse blant de ansatte at endringen var nødvendig.

*A1: Jeg tror ikke nødvendigheten i seg selv ble veldig kommunisert, men jeg tror at da man skulle starte med dette at brorparten på mange måter forstod at dette var nødvendig.*

A2 syntes prosessen var litt uryddig i starten, men at de fant litt veien underveis.

A3 og A4 opplevde derimot at nødvendigheten av endringen hadde blitt kommunisert.

*A3: Jeg tror alle er innforstått med nødvendigheten av å gjøre det for å følge med i tiden. Jeg føler at nødvendigheten har vært kommunisert.*

*A4: Ja, vi har blitt veldig godt informert om nødvendigheten av dette for at hele logistikkprosessen skal gå mye raskere med mye mindre papirarbeid. Vi skal få en mye mere effektiv flyt i prosessene.*

For å få en forståelse av hvorfor informantene har ulik opplevelse rundt informasjon og kommunikasjon er det kanskje viktig å være klar over at A4 deltar i pilotprosjektet, og vil naturlig nok ha mere informasjon rundt prosjektet enn de andre.

Videre spurte vi informantene om det var viktig for dem at det ble kommunisert ut hvorfor endringene skjer, og utdype svaret sitt rundt dette.

L1 svarte ja, og mente de hadde vært flinke til å kommunisere ut hvorfor endringene skjer. Han begrunnet det med at det hadde med kvalitetssikring å gjøre, at ikke noe settes ut i livet halvferdig. L2 tenker at svaret på spørsmålet er situasjonsbestemt. Det kommer an på om endringen er satt i gang som et initiativ for å spare kostnader gjennom nedbemanning, eller om det er et ønske om endring for å kunne ha bedre kapasitet.

Fra de ansattes side var svaret ja fra alle på dette spørsmålet. Det virker som om de mener dette er veldig viktig når det gjelder å få de ansatte med seg på laget, og at alle drar i samme retning. A1 trekker også motivasjon inn som en viktig faktor.

*A1: Ja, det er klart det er viktig å forklare hvorfor endringer skjer. Du vil da få flere med på laget, og flere som drar i samme retning. Du får holdt søkelys på de riktige tingene, og du holder motivasjonen og troen på endringen oppe.*

*A2: Ja, det er jo egentlig det du bør begynne med. Nå skal vi endre, og hvem det påvirker. Sånn var det jo ikke i dette tilfellet da. Her var bare alle enige om å hoppe i det og få det på plass.*

*A3: Ja, det er alltid viktig å kommunisere ut. Ikke bare gjøre noe, men fortelle hvorfor man gjør det. For de ansatte er slike ting utrolig viktig. Man må forstå hvorfor man gjør det, slik at man kan være med på laget.*

*A4: Etter min mening er det alltid viktig å informere ansatte om hvorfor det skjer endringer, slik at alle kan få en forståelse av hva som skjer og hvorfor. Dette tror jeg også vil føre til at den ansatte føler seg mere involvert og villig til å ta imot endringene på en bedre og mer positiv måte.*

Samtidig spurte vi de ansatte om det ble kommunisert om det var noen negative konsekvenser som ville inntreffe hvis endringen ikke ble gjennomført. De ansatte opplevde at det ikke hadde vært noen tydelig kommunikasjon fra ledelsesnivå nedover i organisasjonen, men at de kunne lese mellom linjene at de kunne tape terreng sett opp mot konkurrentene. A1 opplevde at digitaliseringsmanager hadde kommunisert nettopp dette, men A1 var tett på prosessen i starten.

*A1: Det som ble kommunisert kom i hovedsak fra prosjektleder på software som var veldig bastant på at hvis vi ikke gjorde dette så ville vi tape terreng sett opp mot konkurrentene.*

*A2: På ledernivå ble det kommunisert at om vi ikke gjør noe, så blir vi utdaterte, med fare for å miste kunder. Men ikke fra topp til andre ansatte at det var det som var grunnen til at vi gjorde det.*

*A3: Ja, det har vel vært underliggende beskjeder. Ikke noe som er direkte kommunisert at om vi ikke gjør dette så er det veldig negativt. Det er litt å lese gjennom linjene at om vi ikke begynner å få dette til, så kan det skade m.t.p. fremtidige kontrakter, noe jeg har kommunisert ned i min avdeling.*

*A4: Det var vel mere i den forstand at vi ligger litt tilbake i tid, og at andre konkurrenter vil kunne hoppe forbi oss. Derfor viktig at vi finner nye og bedre systemer som er viktige for oss og kunden.*

Kommunikasjon og informasjon er ikke bare noe som er viktig før et prosjekt settes i gang, men like viktig er den kommunikasjonen og informasjonen som foregår underveis i prosessen. Vi spurte derfor lederne hvordan planlagte endringer underveis hadde blitt kommunisert ut i organisasjonen.

L1 svarte at det var nok informasjon i flere lag her. Det var litt mere overordnet informasjon som slippes ut til hele organisasjonen. Det var nok prosjektteamene som jobber med dette i Tananger som har fått mest detaljert informasjon. Ellers ble det prøvd å gi jevnlig statuser til hele organisasjonen på jevnlig basis. Videre sier L1;

*L1: Det er klart endringer underveis tilfaller nok informasjonen til den nærmeste gruppen. Det er ikke naturlig å holde hele org like mye informert om bits and pieces i den prosessen, når vi er litt lenger oppe i veien, der vi skal kjøre en totaldemonstrasjon for alle. Men igjen, så er vi jo ennå midt inni prosjektet, så vi er ikke helt der ennå.*

L2 svarte at det ble i all hovedsak de store prosjektendringene på helheten som ble kommunisert først og fremst til ledelse og mellomledere. Der disse via sin funksjon igjen kunne informere videre der de så det nødvendig.

*L2: Det som gjaldt den enkelte avdeling av endring ble alltid de rådført med i prosessen, og de fikk hele tiden sett sin del av produktet og de vinduene de skulle jobbe i. De fikk være med å bidra til endringer om det var feil eller om det var annen type input som måtte på plass som ikke allerede var til stede.*

L2 sa videre at ledelse og mellomledere fikk sett totalpakken, mens de som jobbet i prosessene fikk sett kun det som angikk de i endringen. Samtidig var det viktig at de fikk en forståelse av at den enkelte var viktig for neste steg i prosessen, at den dataen som ble lagt inn måtte ha riktig kvalitet for at nestemann kunne overta stafettpinen.

Videre spurte vi om hvordan ledelsen sikret informasjonsflyt under prosessen.

Vi opplever at ledelsen er fornøyd med hvordan de har sikret informasjonsflyt, de kommer ikke med noen bemerkninger at noe kunne vært gjort annerledes eller bedre. L1 mener organisasjonen har fått informasjon, og at de er blitt holdt oppdatert på flere nivåer i dette. Han opplever ikke at det har vært et savn nedover i organisasjonen, at de ikke vet hva som skjer eller de ikke har fått nok informasjon. L1 mener de har vært flinke på dette punktet.

*L1: Det har vært eget tema på agendaen i hvert ledermøte, som går på fremdrift og status. Vi har brukt linjen for å dele informasjonen videre nedover i organisasjonen gjennom avdelingsmøter, avdelingsledermøter, informasjonsmøter om hva som skjer i selskapet. I alle informasjonsmøter, informasjonsbrev som kom ut annenhver måned så står det alltid noe om digitaliseringen, hvor vi er henne, hva vi holder på med, hva er neste fase. Mellomledere hadde ansvar for å formidle nedover i organisasjonen, men det har ikke vært noe manus eller sånt som de skulle forholde seg til ved formidling videre.*

L2 virker også fornøyd med hvordan informasjonsflyten har vært.

*L2: Det ble kommunisert oppdateringer via ukentlige møter med lederteam og basesjefer, videre så ble månedlige nyhetsbrev benyttet for å fange øvrige deler av organisasjonen. Direkte involvert personell fikk stadig oppdatering på progresjon samt fikk teste produktet underveis og kunne gi tilbakemelding hvor dette ble tatt til hensyn i neste versjon. De store prosjektorienteringene på helheten da, ble først og fremst gitt til ledelse og mellomledere. Der disse via sin funksjon vil kunne informere videre der de så nødvendig.*

Videre ble ledelsen spurt om det har vært en struktur på informasjonen. L1 svarer nei på dette.

*L1: nei, det er ikke noe manus eller, altså.*

L1 sier videre at det er ledergruppen som har et ansvar for å bringe informasjon de får på ledermøter videre nedover i organisasjonen. L1 ser ikke for seg hvordan det er mulig å gi mere informasjon.



*L1: Jeg tror vi har ganske mange settinger der vi informerer.*

Det ble da interessant å høre med de ansatte hvordan de opplevde informasjonsflyten under endringsprosessen. Her opplever vi at informantene ikke er fornøyd med hvordan informasjonsflyten har vært underveis, og flere av dem virker frustrerte og oppgitt. De gir uttrykk for at informasjonen har vært litt av og på, har vært ustrukturert og at den har avtatt betydelig underveis i prosessen. Og bortsett fra A4 som deltar i pilotprosjektet er det nå et stort informasjonsbehov.

*A1: Det var best og mest i starten. Før var det nesten hele veien, nesten ukentlig, daglig, mens nå er det gjerne en notis her og der, gjerne i internposten, så den har avtatt over tid. Nå går jeg og andre og lurer litt på hvordan det går, du hører gjerne ikke så mye lenger.*

A1 ble videre spurt om at han opplevde noe systematikk rundt informasjonsflyten.

*A1: Ikke nødvendigvis systematikk rundt informasjonsflyten, det kom liksom litt fra alle kanter, altså både skriftlig, kantinesnakk, eller fyre av e-poster eller møter.*

A2 føler også det har vært vanskelig å forholde seg til den informasjonen som har kommet.

*A2: Og når det ikke skjer noe synlig på flere måneder, er det spesielt viktig at det kommer ut noe informasjon.*

A2 gir uttrykk for at det er en del frustrasjon rundt han når det gjelder dette. Det kan virke som om A2 har mistet litt av motivasjonen og engasjementet siden han selv har sluttet å søke informasjon om prosjektet.

*A2: Litt av og på. Det har ikke vært noe strukturert i hvert fall. Det har ikke vært noe som jeg enkelt har kunne forholde meg til. Det hadde vært greit med en eller annen form for rapport. Litt strukturert og ikke bare få det muntlig. Når det ikke synlig skjer noe på flere måneder, er det viktig at det kommer ut noe informasjon. Jeg må innrømme at det er kommet til et stykke der jeg selv faktisk ikke søker informasjon lengre, fordi det har gått så lenge siden det har vært noe nytt. Det er der jeg mener at de som kjører prosjektet egentlig må ta ansvar for å få ut den informasjonen.*

Videre savner A2 strukturert informasjon. A2 føler informasjonen blir veldig tilfeldig.

*A2: Ønsker det litt strukturert, i stedet for bare å få det på øret at nå har jeg gjort slik idet de går forbi døra. Så du får bare med deg en detalj i hytt og vær.*

A2 ønsker seg statusrapporter, slik at det hadde vært noe håndfast å forholde seg til. Det er behov for en skriftlig forklaring på hvordan de ligger an, der det er en statusoppdatering. Det tror A2 at han ville hatt utbytte av.

A2 mener at en bedre informasjonsprosess, kommunikasjon, involvering rundt dette kunne hindret en del støy og demoralisering. A2 mener videre at det ikke skal være nødvendig å måtte søke informasjon, men den skal man få. Han føler videre det hadde vært kjærkomment med systematikk rundt informasjonsflyten og kommunikasjonen.

A3 uttrykker frustrasjon over at han og andre ikke forstår hvorfor de ikke har kommet videre. Han ønsker informasjon om eventuelle hindringer, hvor langt de er kommet med prosjektet og når de ulike tingene er planlagt. Han opplever videre at informasjonen er delt muntlig og har vært tilfeldig. I likhet med A2 opplever han at informasjonen har vært litt av og på.

*A3: Informasjonen har vært litt på og av. Det har vært noen informasjonsmøter, men både jeg og andre forstår ikke helt hvorfor vi ikke er kommet videre. Så det å ha fått informasjon hva det er av hindringer, hvor langt vi er kommet, og informasjon om når de ulike tingene er planlagt hadde vært bra. Jeg har deltatt på en del interne møter, men møtene er ikke kontinuerlige (veldig ad-hock), og da glemmer man jo fort, og man får ikke kunnskap for å dele med andre. Informasjon har vært delt muntlig, og jeg opplever at den har kommet tilfeldig.*

Videre opplever A3 i likhet med A2 at han er nødt til å oppsøke informasjon i stedet for å få den. På det stadiet de er i prosjektet nå kunne han ønsket seg mere systematiske møter om hvor i prosessen de er, og hva milepælene er. A4 har en annen opplevelse av hvordan informasjonsflyten har vært for de som har deltatt i piloten, men har også et inntrykk av at det har vært litt mangel på informasjon hos de øvrige ansatte.

*A4: Den synes jeg har vært veldig grei for oss som har deltatt i piloten. Vi har fått veldig mye informasjon, og det har vært litt av grunnen til at jeg viste så mye interesse. Vi har alltid fått den informasjonen vi trengte. Vi er jo bare ei lita gruppe som har vært involvert og informert. For de ansatte som helhet så tror jeg ikke det har vært så mye informasjon. Jeg tror de har prøvd å gi de litt overfladisk informasjon, men ikke så mye annet. Sånn sett kan du nok si at det har vært litt manko på informasjon til de andre ansatte.*

Når det gjelder hvordan informasjonsflyten har vært under prosessen får vi et inntrykk av at ledelsen og de ansatte har to ulike opplevelser rundt dette. Et interessant spørsmål å stille seg blir derfor hvorfor det er slik. Det vil vi si noe om i analysen, men det vil kun bli våre tanker rundt dette. Vi sitter ikke med noe fasitsvar.

Når det gjelder temaet informasjon og kommunikasjon spurte vi avslutningsvis hva informantene la i begrepet toveis kommunikasjon, og om det var viktig for dem. Informantene mener at viktige aspekter her er å lytte, kunne komme med tilbakemelding, å bli hørt og bli involvert. Alle mener at toveis kommunikasjon er viktig.

L1 betrakter det som en generaltabbe hvis man ikke har evne og vilje til å lytte til innspill som kommer opp gjennom kanalene. Samtidig vil man også gå glipp av masse informasjon.

*L1: Da er det selvfølgelig både evne og vilje til å lytte til innspill som kommer opp gjennom kanalene. Der det ikke bare er en enveis sak der lederne bare forteller og formidler uten at de lytter til org, og det er jo en generaltabbe om det skjer. Altså hvis du bare kjører enveis, da mister du masse informasjon.*

L2 sier at den delen du skal endre må kunne kommuniseres begge veier, slik at alle kan føle at de har vært involvert i prosessen. En av de viktigste prosessene ved endringsledelse er toveis kommunikasjon. Videre sier han;

*L2: Det er jo særdeles viktig skal du ha suksess med en implementeringsfase i etterkant, sånn som dette prosjektet her har vært drevet så er det jo snakk om mye store teknologiendringer for den enkelte, og det er viktig for oss å kommunisere at vi endrer ikke for å redusere mennesker, vi endrer for å gjøre hverdagen lettere for den enkelte*

L2 sier at for han er det viktig at de ansatte ser at det de har sagt har vi hørt på, og at det de har gitt tilbakemelding på kan de se igjen i en løsning. Han sier videre;

*L2: At de ser at det de har sagt har vi hørt på, og det faktisk er blitt ivaretatt i denne endringen. Det er viktig. Og at vi er lyttende, og ikke kritisk til hva som blir sagt tror jeg er en nøkkelfaktor, forståelse overfor den utfordringen som jeg ser som liten, kan være veldig stor for den som opplever den.*

Informantene som representerer de ansatte, er samstemte om at toveis kommunikasjon er viktig. De er opptatt av å bli hørt og lyttet til, og ha muligheten til å komme med tilbakemeldinger. De synes også det er viktig å oppleve at deres innspill blir tatt med i betraktningene.

*A1: Jeg vil si at dette er viktig for meg. Det er veldig givende å oppleve det at du blir hørt på, og se at det du har kommet med innspill på blir tatt med i betraktningene.*

A1 ble videre spurt om han opplevde den prosessen han hadde vært gjennom så langt hadde vært basert på toveis kommunikasjon. Her løftet han frem digitaliseringsmanageren, som dessverre har sluttet midt i prosessen. Han syntes det var veldig bra så lenge han var her. Han hørte på forslag og kartla prosesser ved å ta til seg konkrete innspill og tilbakemeldinger.

*A1: ...han gjorde virkelig en innsats for liksom, å ja, forstå det og ta høyde for det, det du sa og det du kom med da, og det gjorde han for alle.*

A1 hadde også inntrykk av at ledelsen lyttet til digitaliseringsmanager og støttet han.

A2 la følgende i begrepet toveis kommunikasjon;

*A2: At da skal begge parter bli hørt, og ja det er viktig.*

Videre ble han spurt hvordan han opplevde det i denne prosessen. Han opplevde at det hadde vært en toveis kommunikasjon når det gjelder utviklingen av programvaren, altså med digitaliseringsmanageren.

*A2: De ansatte setter veldig pris på prosessen, måten de har blitt hørt på, og de lange kveldene, og de har fått overtidsbetalt for å sitte sammen med han og bare fortalt han hvordan dagen deres er. Jeg tror nok de som har vært med på å utvikle dette føler seg veldig godt ivaretatt.*

A2 har en annen opplevelse når det gjelder maskinvaren og den tekniske siden, der ble bare ting gjort uten en dialog i forkant.

*A2: Du introduserer noe til synsvinkelen i en maskin, uten å kjøre en MOC, og det satte vi veldig lite pris på. Det ble bare kjørt i gang liksom.*

A3 la følgende i begrepet toveis kommunikasjon;

*A3: Toveis kommunikasjon er et åpent forum hvor parten som mottar informasjon har rett til å komme med innspill til informasjonen. Det er viktig for meg. Det handler om at folk skal føle at det er med som en del av laget.*

A3 sier videre at i et slikt omfattende prosjekt som dette som krever at mange bidrar så er toveis kommunikasjon veien å gå.

*A3: ...fordi det er jo klart at hvis du begynner å installere programmer og hardware i maskiner som brukerne bruker, hvis ikke de gir innspill på hvordan det skal fungere, så blir ikke det så bra, da blir ikke sluttproduktet så bra.*

Videre spurte vi A3 hvordan han hadde opplevd denne biten med toveis kommunikasjon med tanke på digitaliseringsprosjektet. Han opplever egentlig ikke den så bra når det gjelder maskinvaredelen. De har her ikke fått komme med innspill på hvordan tingene skal se ut eller hvor de skal være. De ansatte har rett og slett følt seg overkjørt. Det er ikke heldig at brukeren som skal sitte med dette til daglig kanskje ikke synes det var den beste løsningen, ikke har blitt lyttet til. Det kan få konsekvenser for eierskap til prosjektet og sikkerhet. Til slutt har vi A4 som la følgende i begrepet toveis kommunikasjon; *Det at vi skal kunne gi tilbakemelding på de beskjeder/informasjon som vi får, og at dette blir tatt til etterretning. Dette er selvfølgelig veldig viktig.*

A4 tror videre at de ikke hadde hatt et skikkelig system i dag hvis det ikke hadde vært en toveis kommunikasjon; *...da hadde det blitt en hel haug med kontorfolk som sitter oppe og tror de vet hva som fungerer på papir, men ikke helt i praksis, og så hadde det kanskje ikke fungert sånn det skulle ha gjort.*

A4 opplever altså at det har vært en toveis kommunikasjon når det gjelder utviklingen av programvaren.

Vi opplevde i intervjuet av A2 at han hadde vært frustrert over mangel på kommunikasjon og informasjon fra ledelsen. Han innehar en mellomlederrolle sett i denne sammenheng. Han opplevde at han burde vært informert bedre, og at måten det hadde blitt kommunisert på kunne vært annerledes. Det var vanskelig for han å få informasjonen til å flyte fra hans side lenger ned i organisasjonen. Samtidig skjønner han at det var utfordrende for ledelsen å gå ut

med informasjon i starten, for de visste ikke helt selv hva digitaliseringen innebar. I tillegg følte han at han fikk oppgaver som han egentlig ikke visste hvorfor han skulle gjøre.

*A2: ...visste egentlig ikke helt hvorfor, jeg satt ikke så tett på informasjonen til at jeg forstod det overordna målet med hvorfor jeg gjorde det. ...Jeg prøvde bare å henge med så godt jeg klarte i svingene.*

Vi skjønner at dette måtte ha føltes lite motiverende og frustrerende. Dette var i startfasen, men opplevelsen av mangel på informasjon ble ikke bedre utover i prosessen. Å vite hva status og fremdrift er har vært veldig krevende.

*A2: Jeg fikk liksom aldri helt svar på ting. Og så var det dette med at det var alltid travelt, selv om datoen flyttes på konstant, veldig vanskelig å forholde seg til implementeringsdatoer og slik, når skjer noe, hvordan er progresjon, hvordan ligger det an. Det flyttet seg kontinuerlig.*

A2 sier videre at en bedre informasjonsprosess, kommunikasjon, involvering rundt dette så hadde man kanskje kunnet unngå en del støy. Med en litt annen tilnærming i forhold til kommunikasjon og informasjon, så kunne man hatt en litt annen effekt eller tilnærming til de som er i den «spisse» enden.

*A2: Nå er det jo sånn at når det legges noe ut i avisene nå, så ler de bare. Du undergraver egentlig det arbeidet som gjøres ved å gå frem slik.*

A3 innehar også en mellomlederrolle, og uttrykker den samme frustrasjonen som A2 når det gjelder å være i stand til å formidle informasjon nedover i organisasjonen.

*A3: Jeg har jo vært på en del interne møter, som jeg da har prøvd å spre videre, men det er klart om ikke de møtene er kontinuerlige, så glemmer man fort, og så føles det jo ofte som om man ingen informasjon får. Så nå er det jo en stund siden det hat vært noe informasjon om dette. Jeg har forstått at det skjer noe i bakgrunnen, og det prøver vi å videreformidle nedover i linjen, men jeg tror det er en mangel på forståelse om hvor blir systemet av.*

Videre sier A3 at kommunikasjon og informasjon om hva som foregår i organisasjonen gir et eierskap til organisasjonen og jobben de utfører. En følelse av å være med på utviklingen.

*A3: I min rolle som mellomleder gir informasjon og god kommunikasjon meg også en sjanse for å forberede og reagere på hva som er forventet og hva som kommer.*

A3 mener videre at hvis alle til enhver tid er informert om hva som kommer til å skje og hva som har skjedd, så slipper man unødvendig tidsbruk på spekulasjoner;

*A3: Korrekt informasjon er like viktig da dette igjen unngår unødvendig spekulasjoner.*

L1 ble spurt om det var opp til hver mellomleder å finne en form og farge for å videreformidle, eller om det var en struktur på dette.

*L1: Nei, det er ikke noe manus eller, altså. Når vi kjører ledermøter og forteller om (...), så er jo det informasjon som de i ledergruppen har et ansvar for å bringe videre ned i organisasjonen, og det er en del av den definerte lederrollen. Å informere videre ned i organisasjonen om det som kommer fra meg i ledergruppa da.*

L1 sier videre at alle ledere har et ansvar for å informere sine på hva som skjer i selskapet, og det forventer han blir gjort. Det foreligger altså ingen plan eller struktur på hvordan dette skal foregå.

L1 ble spurt om det har vært beskrevet noe systematikk på hvordan man skulle sørge for at informasjonen ble formidlet i organisasjonen. De hadde ikke laget noen egen kommunikasjonsplan rundt dette, og at det har falt naturlig å informere på lik linje som de informerer om andre deler av businessen.

*L1: Det er ikke en egen kommunikasjonsplan rundt dette her for vi er fremdeles bare rundt 200 mann i selskapet, sånn at jeg føler ikke at det er noen som har savnet informasjon.*

L2 sier at de store prosjektorienteringene på helheten først og fremst ble gitt til ledelse og mellomledere. Der disse via sin funksjon skulle informere videre der de så nødvendig.

Ut ifra hva informantene har formidlet, tenker vi at en kommunikasjonsplan kunne bedret informasjonsflyten, og man hadde fått en bedre oversikt og systematikk i kommunikasjonen. Vi tror dette kunne vært et nyttig ledelsesverktøy i endringsprosessen, og også et nyttig verktøy for mellomledere som har ansvar for å formidle informasjon videre nedover i organisasjonen. Det må ikke nødvendigvis være så mange ansatte før man kan miste oversikten over hvem som har fått hvilken informasjon.

Etter å ha intervjuet alle sitter vi igjen med et inntrykk av at en del av kommunikasjonen har vært tilfeldig og uformell. Flere av informantene forteller om tilfeldige møter i gangen, i kantina eller i det man går forbi kontoret ditt. A3 sier at det på ledernivå har vært en del møter, men at den informasjonen som er blitt gitt videre ned i organisasjonen har vært veldig tilfeldig.

Det er viktig å merke seg at informasjon og kommunikasjon har vært veldig varierende i forløpet. Informantene gir inntrykk av at det i startfasen var veldig mye informasjon, men at den har avtatt underveis i prosessen.

*A1: ... før så fikk du liksom for mye informasjon om det, mens nå går jeg og andre og lurer litt, liksom hvordan går det nå, du hører gjerne ikke så mye lenger.*

*A2: Men når ting har stagnert, så har vi kanskje vært litt i mørket på informasjon om hva som egentlig rører seg nå. Vi har fått litt stikk litt sånn innimellom, men kunne kanskje vært litt ryddigere da, for å si det sånn da ... Det har jo vært i perioder en veldig lukket prosess, der*

*de har hatt såpass mye på utviklingen i seg selv at de ikke kunne vært på tilbudssiden på informasjon.*

A2 sier videre at konsekvensen av dette er at de ansatte faller litt av på engasjementet sitt.

A3 sier man bør ha informert mere om hvilken del av prosessen man jobber med nå og hvor man er, og at dette kunne vært med på å bidra til å holde oppe entusiasme og motivasjon for å stå i det, spesielt når prosessen har tatt så lang tid.

A4 deltar som sagt i pilotprosjektet og har vist stor interesse og engasjement for prosjektet.

*A4:..Så jeg har nok kanskje fått litt mere, hatt litt mere kommunikasjon og litt mere kunnskap og litt sånne ting enn de fleste andre, men det er jo fordi det har kommet fra at jeg har vist interessen min selv.*

Det er interessant å høre hvilke betraktninger ledelsen har rundt dette.

L1 sier at det blir mye informasjon i startfasen av et slikt prosjekt, men mener også at informasjonen har vært god underveis i prosessen.

*L1: Så jeg ser ikke for meg hvordan det er mulig å gi mere informasjon. Jeg tror vi har ganske mange settinger der vi informerer.*

L1 viser til at de har «Town Hall Meeting» to ganger pr år, felles informasjonsmøter fire ganger i året, i tillegg er det informasjonsbrevet som går ut annenhver måned og avdelingsmøter. L1 sier også at det er veldig viktig å få informasjon om hvordan de på gulvet oppfatter informasjonen i forbindelse med endring;

*L1...og det er klart, vi er fullt klar over at det er to ting som du aldri blir flinke nok på, det ser vi i medarbeiderundersøkelser i tillegg. Det ene er at du får aldri noen til å si at ( ....), og så er det det med kommunikasjon.*

L1 sier det alltid vil være et behov der ute for mer og mer informasjon, men at du må sette informasjonsnivået på et nivå som er håndterbart. Og så tenker han at de heller får svare på spørsmål om det er deler av organisasjonen som føler at de trenger mere. Hvis vi ser dette opp mot hva informantene sier om at de ikke skal være nødt til å søke informasjon, men at det er noe de skal få, så skjønner vi at ledelsen og de ansatte ikke har samme oppfatning av hvordan kommunikasjonsprosessen skal foregå.

En av informantene ble spurt hvilken input han ville trengt for å få tilbake den «driven» han hadde i starten av prosessen.

*A1...at det hadde blitt laget en slags tidslinje, en tidsplan på det da, på et nyhetskriv som ble sendt ut. Eller at de lagde en slags presentasjon på det og hadde allmøte om det, at mars22 dette skjer, april 2022 dette skjer osv.*

A1 sier også at planen må følges opp og oppdateres, og det må gis statusoppdateringer fortløpende i prosessen. Det må også informeres om hindringer man møter på, forsinkelser som forskyver tidsplanen.

Etter å ha intervjuet alle informantene om temaet informasjon og kommunikasjon sitter vi igjen med et inntrykk av at det ikke er samsvar mellom hva de ansatte har behov for og hva ledelsen har å tilby i sin kommunikasjon. Det foreligger ingen kommunikasjonsstrategi eller kommunikasjonsplan, og de ansatte opplever at kommunikasjonsprosessen har vært ustrukturert og litt tilfeldig. De ansatte har behov for mere strukturert og formell informasjon med hyppigere og faste intervaller. Dette behovet blir ikke dekket på nåværende tidspunkt i den grad de ønsker seg. Vi ser at i tillegg til at det er et behov for mere strukturert og formell kommunikasjon er også toveiskommunikasjon viktig for de ansatte. Det er viktig for dem av flere årsaker, men det overordnede viser at tilbakemeldinger og det å bli lyttet til er det som veier tyngst. Vi sitter også igjen med et inntrykk av at informasjonen og kommunikasjonen har vært veldig varierende underveis i prosessen, og at den har avtatt betydelig underveis i forløpet. Det er viktig for organisasjonen å holde trykket oppe i en endringsprosess for å holde på engasjementet og motivasjonen, og her er god kommunikasjon et viktig aspekt.

Vi avslutter dette delkapittelet med et sitat fra ledelsen:

*L1: Uansett hvor mye du informerer, så er det alltid noen som ønsker mere. Og det må vi bare ta positivt. For det betyr bare at det er et sug om å hele tiden være oppdatert på alt i organisasjonen. Det har med eierskap og at de bryr seg og er opptatt av bedriften, og ønsker å bidra.*

### 5.3 Empiriske funn; Involvering og medvirkning

Vi vil i dette delkapittelet gjøre rede for informantenes tilbakemelding knyttet til de ansattes involvering og medvirkning. Hvordan de ble gitt mulighet til deltakelse og involvering i prosessen. Dette for å fremlegge empiri knyttet opp til oppgavens tredje forskningsspørsmål; I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?

Vi har i kapittel to redegjort for teorier som beskriver ulike sider ved det å involvere de ansatte, og la dem medvirke i endringsprosesser. Den mest fremtredende siden som fremheves er viktigheten av at medarbeidere involveres, og at de selv opplever at de har en reell påvirkning gjennom det å bli involvert. Et begrep som gjennomgående dukker opp i litteratur om involvering er eierskap. Det å involvere medarbeidere vil kunne bidra til at hver og en som bidrar, får forankret et eierskap til det de er med på å skape. Gjennom sin medvirkning



vil dette kunne påvirke både kvalitet og produktivitet i prosessen, i tillegg til at den enkelte også vil kunne oppleve økt generell jobbtilfredshet.

For at vi skulle få en forståelse av hvilke betingelser som definerte handlingsrommet for denne prosessen, måtte vi få noen svar fra de som eide og ledet prosessen. Vi vil derfor først fremlegge hvordan lederne har vurdert etablering av retning og ramme for digitaliseringsprosjektet. Viktige momenter som lederne her trekker frem med tanke på retning, er viktigheten av at det i tillegg til å skape verdi i egen organisasjon, også må bidra til å skape verdi for kunden (L1). Det er et ønske om å skape en transparent logistikkprosess der ASCO og deres kunder kan hente ut relevant kunnskap og relevante data (L2).

*L1: Vi har vært veldig klare i budskapet at grunnen til at vi gjør det er at vi skal kunne ta mere aktivitet, vi skal kunne gjøre flere oppgaver, få inn flere kunder, få inn andre typer kunder.*

*L2: Vi staket jo veldig tidlig ut en retning, vår visjon eller målsetningen var å skape en ende til ende transparent logistikkprosess i forsyningskjeden vår.*

Når det gjelder rammen for prosjektet kan det tolkes av svarene fra lederne under at det har vært svært få begrensninger i den initielle fasen. Det har vært åpning for å tilpasse rammen underveis, etter hvert som man fikk en større forståelse for hva som måtte gjøres for at det skulle samstemme med den retning man ønsket å bevege seg mot.

*L1: Det har vært rammer, og de er nok blitt endret litt over tid. I begynnelsen av dette prosjektet så var nok rammene rimelige vide, det var ikke mange føringer m.t.p. hvilket innhold dette skulle ha. Den overordna visjonen lå der, men ikke hvordan dette puslespillet skulle settes i sammen. Der stolte vi på de ressursene vi hadde. Etter hvert som utviklingen har gått, (.....), så har vi måttet skrenke inn rammene, p.g.a. at du kan komme inn i en prosess der utviklingen av nye systemer og bygge på dette treet med stadig nye greiner kan ta over, der du aldri blir ferdig.*

*L2: Til å begynne med var rammen vid, da vi måtte analysere arbeidsprosessene for å avdekke hva vi kunne/ønsket/ville endre på. Det har vært et veldig agilt rammeverk med løpende uttesting sammen med brukerne for å finne optimale løsninger med verdi i arbeidshverdagen.*

Det fremheves at det har vært et agilt rammeverk, noe som ledelsen har opplevd som nødvendig. Dette for at man ved analyse av arbeidsprosesser skulle definere hvilke endringer man ønsket.

Videre vil vi redegjøre for hvordan ledelsen har opplevd at de ansatte har vært involvert i planleggingen og under prosessen. Dette var et spørsmål som ble stilt både til ledere og ansatte.

L1 og L2 har fremhevet viktigheten av å engasjere og involvere de ansatte, og at det er vesentlig for å ende opp med et godt produkt tilpasset brukerne.

*L1: Jeg tror at som bedrift har vi hele tiden vært flinke på å ta de ansatte med på råd, flinke å jobbe med fagforeninga, tillitsvalgte, sånn at det vet hva som kommer, så de ikke føler at det bare er noe som blir pushet ned på dem, og som de ikke hverken har tro på eller har noe eierskap til.*

*L2: Vi begynte med å ta et dypdykk i å forstå hvordan vi driver de ulike prosessene i dag. Der vi hadde med involvering av alt personell i ulike avdelinger, fra avdelingsleder til de som er utførende ledd i prosessen for slik å kunne få en forståelse av hva vi skulle endre.*

De ansatte har sammenfallende tilbakemelding på at de opplever å være godt involvert i prosessen.

*A1: Vi ble involvert ifbm kartleggingsbiten for å forstå prosess, spesielt da og etterpå var det mange møter og workshoper. Det var både dagtid og kveldstid for kartlegging av våre behov og utfordringer. Vi ble i veldig høy grad involvert i utviklingen av softwaren.*

*A2: Under prosessen ble de som var med i piloten veldig involvert på softwareutviklingen, der prosjektleder satt sammen med ansatte, og der de fikk komme med sine innspill ned på detaljnivå.*

*A3: Når det gjelder utviklingen av software så opplevde vi at man satte seg ned med brukerne for å forstå behovet, og lage noe som brukerne av (...) mente ville være av stor verdi for dem.*

*A4: I oppstarten av prosessen med piloten ble vi tidlig involvert i utviklingen av softwaren. Vi ble informert om hva man så for seg av muligheter, og hvordan dette skulle/kunne gjøres, samt hvordan vi skulle gjøre dette for å teste ut systemene for å finne det som passet best inn i hvordan vi jobber.*

De svar som her fremkommer fra våre informanter, gir grunnlag for å si noe om en felles oppfatning av involveringen og medvirkning i prosessen. Vi opplever under dette punktet at vi fra "mellomledere" får noen nyanseringer i tilbakemeldingene.

*A2: På hardware ble vi lite involvert, og avgjørelser ble tatt uten noe særlig innspill fra brukerne.*

*A3: Involvering under prosessen har vært todelt. På hardware opplever vi at beslutninger var tatt av andre på hva som skulle brukes, og hvor det skulle plasseres. Det var lite involvering av brukerne på hvordan enheter best kunne se ut, og hvor de best kunne plasseres. I forbindelse med gjennomføringen med montering av utstyr i maskiner kunne dette vært bedre organisert med bedre koordinering gjennom avdelingsleder, slik at dette kunne vært bedre optimalisert opp mot det operasjonelle.*

Vi vil videre i oppgaven se på hvordan ledere og de ansatte tenker om hvordan involvering og samhandling vil kunne påvirke endringsutfallet. L1 fremhever at god involvering og samhandling er nødvendig for å lykkes med endringsledelse og slik påvirke endringsutfallet. Toveis kommunikasjon og empati er viktige faktorer i denne samhandlingen.

*L1: Du må lytte, og du må stille mere spørsmål enn det å komme med forhåndsdefinerte svar. For hvis du ikke får eierskap, hvis du ikke får folk med deg, så kommer du aldri til å lykkes.*

L2 fremhever viktigheten av at de ansatte får et forhold til det felles produktet som skal utvikles.

*L2: Det er helt avgjørende at de som skal bruke systemene er involvert i utviklingen av systemet. Dette skaper eierskap og de ansatte får et forhold til produktet som de skal ta i bruk, noe som vil påvirke deres innstilling til både prosess og produkt.*

Lederne er samstemte i synet på viktige forhold som vil kunne påvirke endringsutfallet. Når vi ser dette opp mot besvarelsen fra de ansatte, er det tydelig at det er sammenfallende syn mellom ledelse og de ansatte på dette punktet. Følgende utsagn er kommet fra de ansatte:

*A1: Jeg tror det er veldig viktig at brukeren blir involvert i utviklingen for å få et best mulig resultat til slutt. Jeg opplevde at flere av mine konkrete forslag ble tatt til etterretning og implementert i produkter som ble utviklet.*

*A2: For softwarebiten har den tette involveringen og samhandlingen vært avgjørende for utfallet av produktet, og for hvordan de ansatte som har vært involvert fremsnakker og selger produktet internt.*

*A3: Det er enormt viktig med involvering. Fordi at hvis du allerede fra starten av involverer de som skal bruke systemet i hverdagen, så får du med deg hvilket behov de har og hvilke utfordringer de står ovenfor.*

*A4: Det er det som vil kunne gjøre resultatet bra. Det at de ansatte får lov til å være en del av det, og bidra til å utvikle dette er viktig.*

Videre ønsker vi å gå nærmere inn på begrepet gjennomsiktighet, og hvordan opplevelsen av prosessen har vært sett opp mot dette. Under intervjuene av våre informanter, har begrepet gjennomsiktighet vært knyttet opp mot hvordan man har opplevd den løpende informasjonsflyten. Dette er da relatert opp mot hindringer underveis, statusoppdateringer og hvem som gjør hva.

Begge lederne fremhever kompleksiteten i prosjektet sett opp mot gjennomsiktighet, og herunder viktigheten av ikke å gå ned i for mye detaljer.

*L1: En utfordring er å gjøre det så enkelt som mulig. Snakk til de fra helikopterperspektiv, snakk til de enkelt, snakk i bilder, sånn at alle forstår det.*

*L2: Det viktigste er at den overordnede plan og prosess er gjennomsiktig, slik at man oppnår felles forståelse.*

En utfordring som vi opplever i vår studie, er det faktum at det digitaliseringsprosjektet som pågår er i form av en pilot innenfor en svært begrenset del av organisasjonen. Det forhold at denne piloten også har strukket seg såpass mye ut i tid, vil kunne påvirke de besvarelser som

de ansatte har kommet med her. Vi opplever også at de svar som fremkommer har litt ulikt innhold, avhengig av om man har vært direkte involvert i piloten, eller om man i denne sammenheng sees på som en mellomleder (A2 og A3).

*A1: Siden prosessen ikke er ferdig er det litt vanskelig å si. I starten var det fortløpende informasjon om hindringer og utfordringer. Det var et driv i prosjektet og var liksom mere gjennomsluktig. Du visste hva som ble gjort, og vi fikk hjemmelekser. Man visste plan og fremdriften. Men nå, noen år senere, føler jeg ikke at det er like gjennomsluktig. Vi vet ikke hva som er status på implementeringen av alle disse "småtingene" som faktisk digitaliseringsprosjektet skulle være i utgangspunktet.*

*A2: Har vært gjennomsluktig i den form at det har vært tema og kommunisert i ledergruppa, på det nivået. Meningen at ledere skulle kommunisere videre ned gjennom mellomledere osv. Dette var litt utfordrende da det var lite strukturert informasjon som ble distribuert, og mere muntlige fremførelser. Det har i perioder vært en veldig lukket prosess, der de har hatt såpass mye på utviklingen i seg selv at de ikke har kunnet være på tilbudssiden med informasjon.*

*A3: Jeg føler at jeg har fått informasjon litt her og der. Det har vært noen møter, og vi har fått beskjed hvor vi har vært. Informasjon har vært opplevd som ad-hock og muntlig mtp på å ha noe til formidling videre ned i organisasjonen.*

*A4: Vi som har deltatt i piloten har blitt tett fulgt opp av prosjektleder for softwaren på alle disse områder. For de som ikke har vært involvert eller etterspurt informasjon, så har den kanskje vært mindre gjennomsluktig.*

Vi ser her at dette med gjennomsluktighet har vært en opplevd utfordring blant de ansatte, og med litt forskjellig vinkling basert på plassering i organisasjonen.

Vi vil til slutt se på hvordan man har tilnærmet seg forholdet rundt det å etablere en arena for interaksjon og meningsutveksling. Siden prosjektet til nå har vært kjørt som en pilot, er det begrenset med personer som har vært involvert.

*L1: Rent konkret mtp pilot har det vært workshops, mapping av prosesser, der de ansatte har fått komme med innspill fortløpende under prosessen for å påvirke utviklingen av prosjektet.*

*L2: På leder og mellomledernivå ble informert om status i diverse felles møter. For de som deltok i piloten ble dette ivaretatt gjennom workshops og en til en oppfølging mellom "operatør" og utvikler.*

De svar som er kommet frem fra de ansatte har i all hovedsak en sammenfallende beskrivelse med det som lederne gir uttrykk for. Dette må sees i lys av at det er et pilotprosjekt som har vært hovedaktiviteten til nå i prosjektet, der implementeringen i resten av organisasjonen gjenstår.

*A1: Det var en form for arena ifbm utviklingen av softwaren med de involverte i piloten. Det har ikke vært en fast struktur på dette utover selve utviklingen av softwaren.*

*A2: Det som var av meningsutveksling og interaksjon var i hovedsak en til en med prosjektleder med ansvar for software.*

*A3: Jeg opplever at det har vært mye interaksjon med koordinatorene som har vært med i piloten, og at de har fått komme med innspill på hvordan de ønsker at oppbyggingen av systemet skal være.*

*A4: Det er jo bare et begrenset antall mennesker som jobber med dette foreløpig. Vi har hatt en arena for interaksjon og samhandling ifbm utviklingen av softwaren.*

Av empirien som er fremlagt fremkommer det fra ledelsen at retning er etablert for prosjektet, og at det innledningsvis var en vid ramme som ble innsnevret etter hvert som prosessen skred frem. Når det kommer til involvering under planlegging og i prosess, gir empirien oss forståelse av at det er relativ stor enighet mellom ledelse og de ansatte. Fra begge parter blir det beskrevet samhandlingsprosesser som underbygger dette. Det fremkommer likevel at det innenfor en avgrenset del av prosjektet har vært opplevd mindre involvering. I svarene fra våre informanter fremkommer det en felles oppfatning av at involvering og samhandling, er to faktorer som kan påvirke endringsutfallet. Ved vurdering av gjennomsiktighet, viser empirien at dette var et forhold som de ansatte vurderte som sterkest i starten av prosjektet. Prosjektet har dratt betydelig ut i tid utover det man så for seg ved oppstarten, og det kan ha bidratt til å gjøre det mere krevende for ledelsen å opprettholde gjennomsiktigheten.

#### 5.4 Empiriske funn; Motivasjon

Vi vil nå fremlegge informantenes svar vedrørende spørsmålene innenfor temaet motivasjon. Dette for å fremlegge empiri knyttet opp til oppgavens fjerde forskningsspørsmål; I hvilken grad er endringsledelse, involvering og kommunikasjon viktig i forhold til motivasjon i endringsprosessen?

Vi ønsker å undersøke om grad av endringsledelse, involvering og kommunikasjon kan påvirke motivasjonen hos de ansatte, hvor motivasjon i neste omgang vil kunne påvirke endringsprosessen og endringsutfallet.

I kapittel to redegjorde vi for teori om motivasjon, og presenterte CEM-modellen. Sentralt i alle organisasjoner står problemstillinger knyttet til motivasjon. Det er viktig å ha innsikt i, forståelse og kunnskap om hva som motiverer de ansatte, hva som bidrar til at de yter det lille ekstra og for å opprettholde motivasjonen. Gjennom våre intervjuer skal vi prøve å få innsikt i hva som kan skape motivasjon under endringsprosessen, og om god endringsledelse, god kommunikasjon og involvering er en del av dette.

Det første spørsmålet vi stilte informantene under temaet motivasjon var hvilke faktorer de mente var viktig for å føle seg indre motivert for endringsprosessen. Først spurte vi lederne hva de trodde var viktig for de ansatte. De løftet fram nytteverdi, læring, involvering, å bli hørt, tilbakemelding og respekt som viktige faktorer.

*L1: Det er jo selvfølgelig at de føler at vi er på en reise der vi kommer til å bli ledende innenfor det vi holder på med. Innenfor bruk av teknologien, samt det at de ser nytteverdien av det og de lærer nye ting, noe som gjør at det blir enda mere spennende å jobbe i selskapet.*

*L2: Det er særdeles viktig at de får lov å involvere seg og at de blir hørt, og at det de gir tilbakemelding på er noe de kan se igjen i en løsning. Det er viktig. Og at vi er lyttende og ikke kritiske til hva som blir sagt tror jeg er en nøkkelfaktor. Og så er det dette med gjensidig respekt.*

Videre spurte vi de ansatte hvilke faktorer som var viktige for dem for at de skulle føle seg indre motivert for endringsprosessen. De løftet frem det å bli tatt med i betraktningen, å se resultater, nytteverdi, kommunikasjon og involvering. Flere uttrykker også at endringsprosessen har dratt veldig ut i tid, så nå er det nødt til å skje noe for at de ansatte skal holde motivasjonen oppe.

*A1: Det å se fremgang og utvikling, se resultater er viktig. Se at innspillene du kommer med blir tatt med i betraktningene.*

*A2: Jeg vet hvor viktig denne prosessen er for å skape stor verdi og effektivisering for oss som organisasjon, og det motiverer meg. Når prosessen nå har dradd så langt ut i tid, er kommunikasjon en viktig faktor for å holde oppe motivasjonen. Det å ha kunnskap om hvor vi er, hva som gjenstår av prosesser, og få dette jevnlig slik at man klarer å holde engasjementet oppe.*

*A3: Jeg føler akkurat her og nå at det er viktig at dette kommer online snart. Vi ser hver dag hvor nyttig dette kan være for oss. Skal vi fortsette å holde de ansatte motiverte, så må vi komme i gang snart altså.*

*A4: Min indre motivasjon har blitt trigget pga at jeg føler at jeg har vært så involvert. Jeg føler jeg har hatt en stemme.*

Vi ser at det er samsvar mellom hva lederne tenker er viktige faktorer og hva de ansatte tenker. Felles for de er temaer som kommunikasjon, involvering, behov og nytteverdi.

Videre spurte vi både ledere og ansatte hvordan de har oppfattet og opplevd indre motivasjon, arbeidsglede og innsats til de ansatte for endringen og underveis i prosessen, og hvordan dette kom til uttrykk. Lederne har opplevd de ansatte som har vært tett på prosjektet som entusiastisk og engasjert.

*L1: Altså når de egentlig bare forteller med entusiasme hva vi egentlig holder på med, så er det et veldig godt tegn på at vi lykkes.*

*L2: Det har vært mange slike opplevelser gjennom prosjektet. Om det har vært de som skal jobbe med det eller om det er som står og kikker inn, så har liksom hatt denne opplevelsen av at wow, dette kommer til å endre alt som vi jobber med, og ikke minst det kommer til å på en måte gjøre min hverdag enklere.*

De ansatte har derimot ikke bare positive ting å formidle. De tenker det har vært veldig todelt. For de som har vært involvert i piloten har det vært et stort engasjement. For noen av de som ikke har vært involvert er digitaliseringen rett og slett blitt latterliggjort, og de ansatte er begynt å spøke rundt dette. De tror årsaken til dette er mangel på systematisk kommunikasjon.

*A1: Det var litt bemerkelsesverdig, men jeg følte det veldig todelt. Mange var veldig positive og ønsket veldig å bidra, men så var det også en del som var veldig negative, at dette var bare tull. Er litt usikker på hvorfor det er sånn.*

*A2: For de som har vært involvert i piloten så har det vært stort engasjement. De har fått bidra i utviklingen av noe som skal bidra til å endre deres arbeidshverdag, noe de har satt veldig pris på og som de har vært veldig motiverte for. Dette engasjementet kom frem i form av at de var ivrige på å fortelle i detaljer hva dette nye systemet kunne hjelpe til med. For de som ikke er blitt involverte ennå, så har det noen steder vært litt latterliggjort denne digitaliseringen, men det handler nok om at de ikke har blitt involvert ennå, så det tror jeg retter på seg.*

*A3: I starten var folk spente/motiverte på dette med digitaliseringen, og man snakket seriøst om det. Etter hvert som man tiden har gått og man har lest i avisoppslag at ASCO er blitt digitalisert, mens man opplever at lite har skjedd på sin arbeidsplass, så har man mere begynt å spøke med det. Hadde de ansatte fått litt mere info med en realistisk tidslinje for hva som skjer, og når det skal skje, så hadde nok det kunne bidratt til å holde oppe motivasjonen en del. Når man opplever at det som beskrives i avisa ikke stemmer med den virkeligheten man opplever på arbeidsplassen, så blir det til at man bare tuller om hele digitaliseringen.*

*A4: Det at prosjektleder har vist at han virkelig har villet lage et system som fungerer for oss ansatte har påvirket motivasjonen, og bare medført at jeg har villet bidra enda mere. Siden arbeidet med denne piloten har medført dobbeltarbeid over tid, er det noen som har vist mindre motivasjon og innsats pga det. Noen har vært litt likegyldige, og ikke sagt fra videre selv om det har vært ting/oppgaver de mener burde vært endret.*

Videre spurte vi de ansatte hvordan denne endringsprosessen ble mottatt og opplevd av dem selv og sine kollegaer. De har et inntrykk av at de fleste har vært positive til digitaliseringen. Noen har vært litt avventende og skeptisk, men blitt mere positive etter hvert. Andre igjen som var positive i utgangspunktet er begynt å bli tvilende og skeptiske det siste halve året, siden prosessen har dratt sånn ut i tid.

*A1: Det var todelt, noen var veldig positive og noen veldig negative. Jeg følte ikke at det var noe som utpreget seg i noen avdeling, men det var jevnt over fordelt i organisasjonen. Jeg opplever at mange av de som var negative til dette har flyttet seg i mere positiv retning med tiden, så flere er blitt positive etter hvert. Opplever også at noen som var positive det siste halve året er begynt å bli tvilende, siden prosessen har dratt sånn ut i tid.*

*A2: Jevnt over har det vært mottatt forholdsvis positivt, og mange har sett hvor viktig dette kan bli for oss. Noen har vært avventende og litt skeptiske.*

*A3: I min avdeling var de aller fleste positive til dette, og man så at dette ville ha positiv innvirkning på vår arbeidshverdag.*

*A4: Slik jeg forstod det var mange veldig positive til digitaliseringen da det ble opplyst om den, men det tar selvsagt litt tid og utvikle et så stort system hvor man må lære og feile. Da mange ansatte ikke så noe endringen med det første ble det flere som mulig ble litt skeptiske.*

Vi spurte lederne om de opplevde usikkerhet, tretthet eller mangel på samarbeid blant de ansatte. Det overordnede inntrykket er at lederne ikke har opplevd dette. Usikkerhet har nok i hovedsak dreid seg om digitaliseringen ville bety nedbemanning, men de gikk tidlig ut og forsikret de ansatte om at det ikke var hensikten med digitaliseringen. Ellers var det enkelte som hevdet at de ikke hadde tid til utprøving og tilbakemelding.

*L1: Kan ikke si det. En endring kan jo bidra til usikkerhet for noen, men vi har tidlig kommunisert at denne digitaliseringsprosessen ikke handler om å redusere på personell, men for å bli mere effektiv for slik å kunne ivareta flere arbeidsoppgaver innenfor samme tidsrom, samt å skape verdi for kunden.*

*L2: Usikkerhet har nok i hovedsak vært rettet mot om dette vil kunne bety nedbemanning, men dette har vi forsikret de ansatte om at det er ikke formålet. Angående tretthet og mangel på samarbeid, så har du har alltid noen som ikke har tid.*

Videre ble lederne spurt om hvordan de opplever kulturen og holdningene med tanke på å utføre oppgaver og løse problemer i forbindelse med digitaliseringsprosjektet. Lederne har opplevd det som veldig positivt, og at de opplever at det er en endringskultur i organisasjonen.

*L1: Det har vært veldig positivt. De som har vært involvert i piloten har engasjert seg godt og tatt eierskap, og villet bidra til å skape et produkt som vil lette deres arbeidshverdag.*

*L2: Jeg opplever at vi har en kultur der vi stopper opp og hører på innspill som kommer, og er åpne for å prøve nye/bedre løsninger. Det var også den generelle opplevelsen også under denne prosessen.*

De ansatte ble stilt det samme spørsmålet. De følte det var veldig todelt, og at det var kulturforskjeller mellom avdelingene. A4 tror det er mer snakk om enkeltmannsholdninger enn kultur, det samme kommenterte L2.

*A1: Jeg føler også her at det er veldig todelt. Noen er ekstremt villige til å bidra, utføre oppgaver og løse problemer, og andre ikke interessert. Generelt sett føler jeg det er overvekt av personer som er positive til endring, så en 60-70% er positive i ulik grad.*

*A2: Det er kulturforskjell mellom avdelingene.*

*A3: Det har vært litt forskjellig til dette når det gjelder holdninger, og det har vært stor forskjell på softwaren og hardwaren i og med at det har vært utført av ulike personer. Det har vært en del negative holdninger til det som går på hardware, da folk ikke føler at de er blitt*



*involverte der, med tanke på hvordan og hvorfor. Når det gjelder software var holdningene en annen, der folk følte de fikk komme med innspill, og ble lyttet til.*

*A4: Litt usikker. Tror det har mere med enkeltindivid å gjøre, enn en kultur i organisasjonen eller avdelinger.*

Det kan virke som om de ansatte har en mere nyansert opplevelse rundt spørsmålet om kultur og holdninger i forbindelse med digitaliseringsprosjektet. Hvorfor det er slik er vanskelig å si noe om.

Videre ble de ansatte spurt om hvor viktig motivasjon var for de under disse endringene, og hvorfor/hvorfor ikke. Alle var samstemte om at motivasjon var viktig. Det bidrar positivt inn i prosessen og bidrar til å holde oppe engasjementet. A1 sa noe interessant, han sa at motivasjon er viktig, men det viktigste var å ikke være umotivert. A4 mente det ville bli vanskeligere å få gjennomført ting, og ting ville ta lengre tid hvis ikke motivasjon var til stede.

*A1: Egen motivasjon er viktig, men kanskje ikke viktigst, da den kan variere. Det er viktigere at teamet sin samlede motivasjon er høy i endringsprosessen. Motivasjon er viktig, men det viktigste er å ikke være umotivert.*

*A2: Det er viktig for å kunne holde oppe engasjementet og bidra til å motivere de ansatte.*

*A3: Motivasjon er veldig viktig. Det medfører at jeg kan bidra positivt inn i prosessen, og at det ikke oppleves som et kjempebry hver gang henvendelser kommer.*

*A4: Motivasjon mener jeg er veldig viktig. Om de ansatte ikke har motivasjon til å utføre endringene vil det automatisk bli vanskeligere og få dette gjennomført og ting vil da også ta lengre tid, vi vil da heller ikke motta tilbakemeldinger som kan være avgjørende for å få satt sammen et fullverdig system som fungerer for alle.*

I vår studie inngår det i problemstillingen å undersøke om det er en sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon. Vi spurte derfor de ansatte om kommunikasjon/informasjon var viktig for deres motivasjon, og hvorfor/hvorfor ikke. Alle sammen var tydelig på at kommunikasjon og informasjon var veldig viktig for deres motivasjon, og at grad av kommunikasjon påvirket deres motivasjon. A1 sier at løpende og ny informasjon er essensielt viktig om prosessen drar ut i tid. Det kan man si at denne prosessen har gjort. A3 sier blant annet at kommunikasjon bygger tillit, trygghet og åpenhet, som igjen er med på å skape motivasjon. A4 sier at kommunikasjon og informasjon fungerer som en drivkraft for motivasjonen. Etter å ha hørt svarene til alle informantene, er det ingen tvil om at informasjon og kommunikasjon er viktig for deres motivasjon.

*A1: Kommunikasjon og informasjon er svært viktig for meg. Spesielt viktig i starten av prosessen for å "kick starte" endringen og få en god start. Også spesielt viktig om prosessen*

*drar ut i tid, utover den opprinnelig tiltenkte tiden. Da er løpende og ny informasjon essensielt for å holde motivasjonen oppe.*

*A2: Det er klart det er det. Til mere jeg vet, jo mere kan jeg dele med andre. I min rolle der jeg skal vite og motivere andre, så er det krevende å gå i et informasjonsvakuum, og det kan påvirke motivasjonen.*

*A3: Det er veldig viktig. Kommunikasjon og informasjon om hva som foregår i bedriften gir eierskap til bedriften og den jobben du utfører. En følelse av å være med å utvikle. God kommunikasjon med både mine ansatte og min leder skaper et tryggere og et bedre arbeidsmiljø. Kommunikasjon bygger tillit og åpner for et friere arbeidsforhold mellom den ansatte og leder. Dette skaper igjen motivasjon.*

*A4: Kommunikasjon er nøkkelen til det meste, og har man ikke kommunikasjon eller informasjon har man heller ikke noe som kan drive motivasjonen vår videre, om man ikke opprettholder en kommunikasjon/ informasjon vil motivasjonen bortfalle og det vil da bli mer negativitet og mindre interesse for å få et slikt system til å fungere optimalt, og ikke minst få det hele opp og gå.*

I vår studie skal vi også undersøke om det er en sammenheng mellom involvering og motivasjon. Vi spurte derfor de ansatte om involvering var viktig for deres motivasjon og hvorfor/hvorfor ikke. De ansatte er også her samstemte om at involvering er viktig for deres motivasjon, slik det var for kommunikasjon og informasjon. De gir uttrykk for at det både er viktig for deres egen del, men også for å kunne motivere andre.

*A1: For min egen del er involvering viktig for å holde motivasjonen ved like. Ved å bli involvert blir jeg engasjert og derav mer motivert. Likeså, ved mangel på involvering vil jeg bli mindre engasjert og derav mindre motivert. Det er slik jeg er skrudd sammen.*

*A2: Ja, involvering er viktig. For at en skal kunne motivere eller støtte prosjektet i seg selv, må en ha kunnskap om prosessen nok til å være ambassadør. En ambassadør vil kunne støtte prosjektet i eksempelvis situasjon vi er i nå, hvor avgjørelsen om hvor og når en skal starte er endret og med utallige forsinkelser gjennom flere år. Resultatet i drift er dalende motivasjon og tro på gjennomføringsegenskaper. Daler motivasjon for lavt, vil selve implementeringen bli en tyngre prosess enn nødvendig, hvor viktig og kanskje avgjørende input ikke kommer frem grunnet manglende engasjement. Hittil har vi ikke hatt en fremdriftsplan og forholde oss til, som igjen gjør at drift famler litt og blir litt avventende. Mye av arbeidet med digitalisering, spesielt under forberedelse til implementering, er "under panseret", hvor vi i drift, ikke har så mye muligheter hvis vi ikke vet hva som er iverksatt.*

*A3: Involvering er veldig viktig for min motivasjon. Det er med på å skape eierskap til det oppgaver jeg har. Hvis man blir involvert fra starten av et prosjekt er eierskapet til produktet og resultatet noe man kjenner mer på. Hvis ikke en blir involvert fra starten av prosjekter, er det vanskelig å bli motivert til et godt resultat føler jeg.*

*A4: Min indre motivasjon har blitt trigget pga at jeg føler at jeg har vært så involvert. Jeg føler jeg har hatt en stemme. Bare det å bli involvert gir en motivasjon.*

Det fremkommer at motivasjon er en viktig faktor for både ledere og ansatte i en endringsprosess. Informasjon, kommunikasjon, involvering, behov og nytteverdi er faktorer

som er viktig for å skape motivasjon og opprettholde denne. De ansatte uttrykte også at det var viktig å se fremgang og utvikling for å holde motivasjonen oppe.

### 5.5 Oppsummering av empiriske funn

I dette kapitlet har vi presentert våre empiriske funn som danner grunnlaget for vår videre analyse. Først presenterte vi våre funn som omhandlet endringsledelse. Deretter presenterte vi våre funn rundt informasjon og kommunikasjon. Videre har vi sett på funn rundt temaet medvirkning og involvering, og til slutt presenterte vi våre funn rundt temaet motivasjon. I neste kapittel skal vi analysere og drøfte de empiriske funnene opp mot relevant teori for å kunne besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling.

## 6.0 Analyse og diskusjon av funn opp mot teori

### «Betydningen av endringsledelse, kommunikasjon og involvering for å motivere og skape en god endringsprosess - En kvalitativ casestudie i endringsledelse av et pågående digitaliseringsprosjekt i ASCO Norge»

Dette er vår overordnede problemstilling som vår masteravhandling er bygget på. For å besvare denne skal vi i følgende kapittel analysere og drøfte våre empiriske funn opp mot teorien vi presenterte i kapittel to. Vi ønsker å se på hvilken måte faktorene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon påvirker endringsprosessen i digitaliseringsprosjektet hos ASCO Norge. Målet med studien har vært å få en forståelse av hvordan ledelsen kan påvirke endringsprosessen ved å studere digitaliseringsprosjektet til ASCO Norge. Først vil vi svare på forskningsspørsmålene, som vil danne grunnlaget for besvarelsen på oppgavens problemstilling. Første faktor vi har valgt å analysere og drøfte er endringsledelse, deretter har vi valgt kommunikasjon, involvering og motivasjon.

Rekkefølgen disse blir presentert refererer ikke til en vektning av hvilke faktorer som er viktigst, men antas å ha en årsak-virkning-sammenheng. Vårt valg av denne rekkefølgen er begrunnet i at vi vurderer kommunikasjon som en grunnleggende faktor i graden av følt involvering i en endringsprosess, og dårlig kommunikasjon kan i verste fall føre til demotivasjon. Kommunikasjon berører derfor både grad av involvering og motivasjon, og disse to faktorene vil omtales i hvert sitt delkapittel. Avslutningsvis under hvert tema vil vi komme med en oppsummering og delkonklusjon som vil danne utgangspunktet for den samlede konklusjonen.

### 6.1 Endringsledelse

Vårt forskningsspørsmål vi søker svar på i dette delkapittelet er; Hvilken betydning har endringsledelse for den pågående endringsprosessen?

En endringsprosess kan være kompleks, og det kan ta tid før endringen anses som vellykket. Det kan da være vesentlig for det endelige resultatet å ha en leder som motiverer, veileder, forklarer og forstår de ansatte i endringsprosessen, og i hvilken grad ledelsen har inkludert de ansatte underveis. Vi tenker at dette er faktorer som har betydning for en vellykket endringsprosess, og er en dimensjon som vi ønsker å undersøke opp mot vår problemstilling. Vi vil nå sammenligne og analysere funn fra empiri opp mot teorien som vi presenterte i kapittel 2. Vi skal se på hvordan ledelsen benytter endringsledelse til å påvirke utfallet av digitaliseringsprosjektet, slik at organisasjonen kan lykkes med den digitale endringsreisen.

### 6.1.1 Planlagt endring

Først vil vi se på Lewins trestegsmodell for endring opp mot informantenes svar. Siden dette er et pågående prosjekt som ikke er implementert, kan vi her bare se på den første fasen; opptining. Prosjektet er nok i starten på fase to. Våre funn viser at ledelsen har skapt en forståelse for at endringen er viktig for å henge med i den teknologiske utviklingen, og for å kunne være konkurransedyktige i fremtiden. I følge Lewin er det essensielle for å lykkes med en endringsprosess å kunne bryte ut av et mønster med en forutsetning om at folk skjønner at det er av avgjørende betydning, enten på grunn av en krise eller fordi fremtidsbildet krever det. Vi ser her at opptiningsfasen i Lewin sin modell er oppfylt.

Videre vil vi sammenligne informantenes svar opp mot Kotters åttestegsmodell. Vi vil ta for oss de tre første stegene, samt si noe om steg seks som handler om å synliggjøre kortsiktige seire. Steg fire vil vi analysere og drøfte under delkapittelet kommunikasjon. Vi ønsker å gjøre denne sammenligningen for å avdekke hvordan ledelsen har benyttet seg av endringsledelse i dette digitaliseringsprosjektet opp mot Kotter sin teoretiske forskning. Vi vil fremlegge empiri opp mot teori for å vurdere styrker og svakheter. Vi vil da kunne si noe om og evaluere om ledelsen har gjennomført endringen i tråd med modellen. Vi kan ut ifra dette si noe om modellen fungerer som et endringsverktøy for ledelsen.

Ut ifra empirien ser vi at ledelsen har etablert en forståelse i organisasjonen for at det er nødvendig å endre seg i takt med den fremvoksende teknologien om de skal overleve i et konkurranseutsatt marked. Ledelsen tar for seg hvordan effektivisere driften ved digitalisering og automatisering. Ledelsen opplever at det er konkurranse i egne markeder og krav fra kunder. Det handler om å ta kloke valg i forbindelse med den fremvoksende teknologien, og ikke bli akterutseilt. Man må gripe de muligheter som digitaliseringen gir til å effektivisere driften, og dermed sikre høy lønnsomhet og øke kapasiteten. Vi ser av empirien at det er skapt en forståelse for at det er viktig å gjennomføre dette digitaliseringsprosjektet, og vi mener derfor at første steg i Kotters sin modell er oppfylt. Det var imidlertid ikke etablert noen krisefølelse fra ledelsens side, men at endringen var nødvendig for organisasjonens fremtid. Det kan tenkes at man hadde fått en sterkere involvering, oppslutning og engasjement hvis det hadde vært etablert en sterkere følelse av krise hos de ansatte. Det igjen kunne ført til en større «drive» for endringen, og økt sannsynligheten for å lykkes med å gjennomføre endringen på et tidligere tidspunkt. Kotter sin teori støtter opp om at jo sterkere følelse av krise hos de ansatte, jo sterkere involvering og oppslutning er det for å lykkes med å

gjennomføre endringen. I teorien til Meyer og Stensaker mener de derimot at organisasjoner ikke bør etablere en kriseforståelse og ta sterk avstand fra det etablerte, hvis organisasjonen ser for seg flere store endringer over tid. Det kan se ut til at ledelsen hadde en tilnærming som stemmer mer overens med denne teorien. Vi fikk inntrykk av at ledelsen ikke ønsket å gi et inntrykk av at organisasjonen var i en krise, men heller fremstille det litt mere nyansert og konstruktivt.

Steg to i Kotter sin modell handler om å etablere en gruppe til å lede endringen, en retningsgivende koalisjon. Ut ifra empirien vet vi at det ble etablert en gruppe på kun to personer fra starten av, bestående av prosjektleder og digitaliseringsmanager. Ledelsen har selv erkjent at prosjektet egentlig krevde større ressurser. Samtidig skal det sies at gruppen hadde nok myndighet til å lede endringen. Digitaliseringsmanager involverte etter hvert ansatte i driften til å være med på å utvikle programvaren, og fikk dermed hjelp med dette. Vi kan si at gruppen som ble etablert ble bemyndig gjort og hadde kunnskap og kompetanse, men om den hadde den kapasiteten som var nødvendig til å lede endringen var vel tvilsomt. Vi kan derfor ikke si at dette steget i Kotter sin modell er oppfylt. Det burde vært etablert en større gruppe som var mere sammensatt for å kunne fylle de ulike rollene som kreves.

I henhold til steg tre i Kotters sin modell må ledelsen utvikle og etablere en visjon og en strategi. Målet til ledelsen var å effektivisere driften ved å ta i bruk ny teknologi. Det var også et mål om å skape kunde verdi og skape effektivisering på tvers. Den overordnede visjonen var å skape en ende til ende transparent logistikkprosess i forsyningskjeden deres. Hvis vi ser disse funnene opp mot teorien kan vi si at steg tre i Kotter sin modell er oppfylt. Vi kan kanskje si at ledelsen har ytterligere et potensiale for å lykkes med dette steget, ved å ha en tydelig plan og strategi helt fra start av.

Steg seks i Kotters modell handler om å synliggjøre kortsiktige gevinster og feire seire underveis. Det å hente ut og synliggjøre mål og seire underveis i prosjektet er strategisk viktig og kan være avgjørende for å drive endringen videre. Stensaker (2016) viser til i sin forskning at gevinstrealisering underveis i endringsprosesser ofte er et område som blir neglisjert. En viktig driver er å gjennomføre målinger og ta opp status underveis i gjennomføringsfasen for å avdekke om organisasjonen er på rett spor eller om det er behov for å gjøre justeringer eller tilpasninger. Det har ikke vært noe stort fokus på å synliggjøre seire underveis i prosessen fra ledelsens side. De ansatte gir derimot uttrykk for at dette er noe som er viktig for dem, og alle påpekte at det var spesielt viktig med tanke på motivasjonen. Selv om det å synliggjøre

delmål underveis i prosessen kan være krevende, tror vi ledelsen kunne brukt mere ressurser for å avdekke gevinster og formidlet delmål til de ansatte. Ledelsen kan igjen bruke disse for videre påvirkning i endringsprosessen, blant annet for å motivere ved å feire delmål. Dette vil igjen kunne føre til en sterkere positiv oppslutning om digitaliseringen. Det er viktig for den videre endringsreisen at ledelsen kan skape raske seire, men som ikke medfører en reduksjon i endringshastigheten. Basert på svarene fra informantene ser det ut til at det ikke er blitt benyttet tilstrekkelig med ressurser på dette steget. Dette steget er viktig med tanke på å holde hastigheten om endringen, som videre skal føre til oppslutning og motivasjon. Ledelsen ønsker å holde litt igjen og vente til de har et system som kan tas i bruk. Siden dette er en pågående prosess, er det fortsatt muligheter til å feire kortsiktige seire. Vi kan derfor ikke konkludere noe på dette steget annet enn at det så langt i prosessen ikke er tilfredsstillende. Vi tenker at ledelsen kunne benyttet mere tid og ressurser på steg seks i Kotters modell, og dermed kunne skapt motivasjon og stimulert den videre endringsreisen.

Om vi ser våre funn opp mot teorien ser vi at Kotters åttestegsmodell er relevant og godt representert. Fokuset på de enkelte stegene er imidlertid ulik, og det kunne gjerne blitt brukt lengre tid på enkelte steg som vi har påpekt underveis i analysen.

### 6.1.2 Planleggingsfasen

Utgangspunktet for å få til en vellykket endring starter med en god plan. Å lage en god plan eller strategi for en endring kan være krevende, da det er mange aspekter å ta hensyn til. Empirien viser at fremdriften av prosjektet har blitt påvirket av hastverk, noe som førte til at prosessen ikke ble så strukturert som man kunne ønsket seg. Videre burde man brukt lengre tid på kartlegging og ressursanalyser før de startet prosessen. Endringskaleidoskopet (Balogun, 2001) gir en oversikt over ulike elementer i prosessen som ikke bare bør vurderes før, men også underveis i prosessen. Det er utviklet for å hjelpe organisasjoner med å utforme en endringsstrategi og plan, som er følsom overfor den organisatoriske konteksten. I planleggingen tar man stilling til maktforhold, forankring, kapasitet, kompetanse, mangfold, bevaring, omfang og tid. Ifølge Balogun (2001) vil ønsket endring bli enklere ved at det tas stilling til alle disse faktorene i planleggingsfasen. Det vil samtidig sikre at planleggingsfasen ikke blir gjennomført for raskt, slik at eventuelle problemer som kan oppstå underveis blir belyst i forkant. Vi kan vel slå fast at ledelsen brukte for liten tid i denne fasen, men årsaken til dette var tidspress på grunn av midler fra Kystverket. Veien ble litt til mens man gikk. Hvorvidt ledelsen kunne lagt planer i forkant av tildelingen er vanskelig å si. Uansett er det

nyttig læring, og en erkjennelse fra ledelsens side at det må settes av god tid til planleggingsfasen. Det kan bidra til å fremme endring, bidra til å unngå hindre underveis i prosessen og legge et godt grunnlag for en vellykket endringsprosess. Det kreves god planlegging for å lykkes med en endring, og derfor er det viktig at ledelsen prioriterer tid til nettopp denne fasen i endringsprosessen.

### 6.1.3 Endringsagent

I en endringsprosess er det et behov for mennesker som bidrar positivt inn i endringsprosessen og hjelper til med implementeringen. Disse menneskene har et ansvar for å drive frem endringen i organisasjonen og omtales som endringsagenter (Meyer og Stensaker, 2011). Endringsagentene kan både være sentrale mennesker i prosjektorganisasjonen eller sitte i linjen. Meyer og Stensaker (2011) hevder at det er en fordel hvis endringsagentene utvikles internt i organisasjonen. Basert på svar fra informantene er det ikke så langt i endringsprosessen blitt utnevnt formelle endringsagenter, men at det er en plan om å gjøre det når selve digitaliseringen skal implementeres i organisasjonen. Vi ser likevel at flere informanter ubevisst kan ha hatt en funksjon som endringsagenter, men at dette har vært tilfeldigheter og ikke definert. Videre mener ledelsen at prosjektleder og digitaliseringsmanager har ivaretatt rollen som endringsagenter, men det var heller ikke noe som var definert. Vår oppfatning er at ledelsen har et forhold til endringsagenter, men har så langt i prosessen valgt å ikke definere eller utnevne noen endringsagenter. På bakgrunn av den informasjonen vi har fått, mener vi at ledelsen kunne påvirket endringsprosessen ytterligere ved mer bevisst bruk av endringsagenter. Prosessen har pågått i over to år nå, og det kunne vært nyttig å ha endringsagenter som pådrivere av prosessen, og ikke først utnevne disse når digitaliseringen skal implementeres. Som leder kan en presentere det samme budskapet på mange ulike måter. Det kan derfor være essensielt å definere noen i organisasjonen som endringsagenter og som initiativtakere (Kotter, 1995; Karp, 2014). Vi kan tilføye at det nok var fornuftig å ansette en egen digitaliseringsmanager, og at vi kanskje kan se på han som en overordnet uformell endringsagent for hele organisasjonen.

### 6.1.4 Endringskapasitet

Dagens organisasjoner må forholde seg til flere endringer som pågår parallelt i tillegg til den daglige driften (Meyer og Stensaker, 2011). Hvis ledelsen skal lykkes med gjennomføring av et digitaliseringsprosjekt, vil det være en fordel om organisasjonen har en høy endringskapasitet. Det handler om å bli bedre og mere effektiv i gjennomføringen av



planlagte endringer. Det er viktig å ha et forhold til hvor mye tid og ressurser som blir bundet opp i en endringsprosess. Vi ser at det var kun to personer, prosjektleder og digitaliseringsmanager, som utgjorde prosjektgruppen fra starten av. Vi mener dette kan være en svakhet som kan bidra negativt i gjennomføringen av endringsprosessen. Endringer krever som regel ekstra ressurser, og i dette tilfellet har det vært to personer som egentlig har jobbet med et system som normalt krever mye mere tid og ressurser. Ifølge Meyer og Stensaker kreves det ressurser og kapasitet til å håndtere reisen hvis man skal lykkes med endringsledelse. Det er viktig for organisasjonen å få bedre struktur og rutiner for gjennomføring av endringer, slik øker den sin endringskapasitet. Dette vil igjen hjelpe ledelsen i fremtiden hvor man står overfor en økt endringstakt. Meyer og Stensaker hevder at det kan være av stor betydning at ledelsen blir bedre til å kontinuerlig utføre mindre justeringer og tilpasninger, slik at organisasjonen kan rigge seg for en fremtid med fortsatt høy endringstakt. De hevder videre at ledelsen på en slik måte vil kunne gi større mulighet for gjennomføring av endringene med lavere produksjons- og effektivitetstap. Det kreves ekstra ressurser når endringer skal gjennomføres. Organisasjonen har da tre alternativ. Disse består i å frigjøre kapasitet i ulike deler av organisasjonen, øke kapasiteten gjennom hele perioden eller å utvikle endringsressurser. Ledelsen kan frigjøre ressurser ved å allokere om eksisterende ressurser, prioritere og sanere oppgaver samt selektiv involvering (Meyer og Stensaker, 2011). Ut ifra empirien ser vi at ledelsen har brukt selektiv involvering i pilotprosjektene, og de som ble involvert fikk dobbeltarbeid siden de skulle gjøre arbeidsoppgavene både på eksisterende og ny måte. Organisasjonen har hatt høy aktivitet i denne perioden, slik at det har vært vanskelig å allokere om, prioritere eller sanere oppgaver. Å øke kapasiteten kan gjøres ved å tillate overkapasitet eller tilføre organisasjonen nye ressurser (Meyer og Stensaker, 2011). Ledelsen har fortalt at det ble lange dager og mange overtidstimer på de to personene som utgjorde prosjektgruppa, men det er begrenset hvor mye overkapasitet to personer kan bidra med. Det ble ansatt en digitaliseringsmanager, og vi kan si at det var en ressurs organisasjonen tilførte til endringsprosessen. Organisasjonen kan øke endringskapasiteten ved å utvikle endringskompetanse. Rutiner og god struktur er viktig. Hvis organisasjonen har gode prosedyrer for hvordan endringsprosesser bør kjøres, vil de fremtidige endringsprosessene bli mere effektive og lede til å øke kapasiteten for endring (Meyer og Stensaker, 2011). Vi har fått et inntrykk av at endringsprosessen har vært lite strukturert, men at det har vært mye læring underveis. Det er ikke bare ledere som opparbeider seg endringskompetanse, men også mellomledere og endringsagenter utvikler en betydelig kompetanse på hvordan endringer best bør gjennomføres. Basert på den informasjonen vi har fått fra informantene, tenker vi at

organisasjonen har opparbeidet seg endringskompetanse gjennom denne endringsprosessen. Vi opplever at det finnes mange ressurser i organisasjonen som er engasjerte og vil bidra, og som er nysgjerrig og lærevillig. Vi tenker at det vil være viktig at disse endringsressursene blir satt i system, og at det blir etablert gode rutiner og struktur for endring. Om vi ser våre funn opp mot teorien vil vi hevde at organisasjonen har et forbedringspotensiale når det gjelder endringskapasitet, men samtidig vil vi hevde at organisasjonen har det som trengs av ressurser og kompetanse for bygge endringskapasitet. Det handler om å etablere et system med en god struktur og gode rutiner, og en bevissthet rundt dette fra ledelsens side.

### 6.1.5 Oppsummering og delkonklusjon

Våre funn viser at ledelsen har kompetanse og innsikt i endringsledelse. Vi har redegjort for at steg en, to, tre og seks i Kotters åttestegsmodell er til stede, men graden eller styrken er ulik for de enkelte stegene. De fleste ansatte har forståelse for behovet og nødvendigheten av endringen, og de opplever at ledelsen har en strategi og visjon for endringen. Det blir vanskelig for en liten retningsgivende koalisjon å vise tilstedeværelse og være synlig samtidig som de skal jobbe med utviklingen av systemene. Gruppen på kun to personer hadde for liten kapasitet til å drive frem endringen, og ikke mulighet til å fylle alle roller og behov. Når det gjelder planleggingsfasen erkjenner ledelsen at de burde brukt litt mere tid, men de hadde et tidspress fra ytre aktører som gjorde det vanskelig. Ledelsen tilførte også prosjektet for lite ressurser i starten. Ifølge Balogun (2001) vil ønsket endring bli enklere hvis det tas stilling til alle elementene som er presentert i endringskaleidoskopet i planleggingsfasen. Vi opplever at ledelsen ikke har benyttet tilstrekkelig tid og ressurser på å synliggjøre delmål underveis i prosessen. Dette kunne igjen stimulert den videre endringsreisen, og de ansatte gir uttrykk for at dette er et viktig bidrag når det gjelder å opprettholde entusiasmen og motivasjonen. Ledelsen hadde så langt i prosessen ikke utnevnt formelle endringsagenter. Det kunne vært nyttig å etablere roller som endringsagenter i en tidligere fase. Dette fordi endringsagenter ikke bare skal hjelpe til med implementeringen, men også ha en rolle når det gjelder å drive endringsprosessen fremover. Vi mener altså at ledelsen ved mer bevisst bruk av endringsagenter kunne påvirket gjennomføringen av digitaliseringsprosjektet ytterligere. På bakgrunn av fremlagt empiri kunne nok endringskapasiteten vært bedre. Ledelsen kunne satt av større ressurser til prosjektet, selv om det etter hvert har blitt styrket. Vi ser også at ledelsen hadde kunnet opparbeidet en bedre struktur og rutiner for endring. Dette vil igjen føre til at fremtidige prosesser kan bli mere effektive og føre til økt endringskapasitet som samsvarer med teorien fra Meyer og Stensaker (2011). Meyer og Stensaker hevder at for å

lykkes med endringsledelse, kreves det ressurser og kapasitet til å håndtere reisen. Vi oppfatter imidlertid at ledelsen har evne og vilje til å gjennomføre digitaliseringsprosjektet, og at organisasjonen har ressurser på alle nivå som kan bidra. Avslutningsvis opplever vi organisasjonen som endringsvillig, og at den har en kultur som er positiv til endring.

## 6.2 Informasjon og kommunikasjon

Vi vil nå sammenligne og analysere funn fra empirien opp mot teorien som vi presenterte i kapittel 2. Vi skal se på hvordan ledelsen benytter kommunikasjon til å påvirke utfallet av digitaliseringsprosjektet, slik at organisasjonen kan lykkes med den digitale endringsreisen.

Vårt forskningsspørsmål vi søker svar på i dette delkapittelet er; Hvordan opplever de ansatte kommunikasjonen og informasjonen i endringsprosessen? Vi tenker at god kommunikasjon og tilstrekkelig informasjon bør være til stede i all organisasjonsendring. God kommunikasjon og informasjon er etter vårt syn vesentlig for å skape forståelse, forankring, kunne møte motreaksjoner og for å få alle til å dra i samme retning. Vi mener derfor at den utgjør et viktig og relevant virkemiddel for en vellykket endringsprosess. Vi ønsker derfor å undersøke om det har vært god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte i endringsprosessen, og om dette påvirker en vellykket endring. Vi vil blant annet undersøke hvilke plattformer som er blitt kommunisert på, kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplanlegging, informasjonsflyten, toveiskommunikasjon og om informasjonen har vært tilstrekkelig.

Viktigheten av god kommunikasjon i en endringsprosess må ikke undervurderes. Forskere på tvers av retninger er enige om at kommunikasjon er viktig når det endres. I følge Kotter (1999) er kommunikasjonsprosessen avgjørende for en suksessfull gjennomføring av endringsprosjekter. I de fleste lærebøker hevdes det at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet i alle organisasjoner, og at kommunikasjonsstrukturen er organisasjonenes nervesystem (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Videre hevdes det at ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon. Dette gjelder både innad i samordningen av ansattes jobbatferd, i samspill med medarbeiderne og utad i kontakten med kunder og samarbeidspartnere. I tillegg er det en nødvendig betingelse for sosial innflytelse og påvirkning generelt, at lederen er i stand til å kommunisere godt og effektivt. Kommunikasjon skiller seg fra kommando ved at ledere må snakke med, og ikke bare til sine medarbeidere (Farbrot, 2018). Når kommunikasjon handler om å gjøre felles, er det den ansatte, og ikke lederen, som avgjør om leder har lyktes i sin kommunikasjon.

### 6.2.1 Kommunikasjon sett opp mot Kotters modell

Først spurte vi informantene, både ledere og ansatte om de opplevde at nødvendigheten av endringen ble kommunisert ut i forkant av iverksettelsen. Informantene var ikke samstemte, noen mente det hadde blitt kommunisert og andre ikke. Videre spurte vi informantene om det var viktig for dem at det ble kommunisert ut hvorfor endringene skjer. Her fikk vi et samstemt ja fra de ansatte. Samtidig spurte vi de ansatte om det ble kommunisert om det var noen negative konsekvenser som ville inntreffe hvis endringen ikke ble gjennomført. De ansatte opplevde ikke at det hadde vært noen tydelig kommunikasjon fra ledelsesnivå nedover i organisasjonen, men at de kunne lese mellom linjene at de kunne tape terreng sett opp mot konkurrentene. Vi så i delkapittelet om endringsledelse at informantene opplever at ledelsen har klart å få frem visjonen og strategien med digitaliseringsprosjektet, selv om strategien og planen ble litt til underveis. I følge Kotter sin modell er det viktig å kommunisere nødvendigheten og behovet for endringen, hvorfor vi gjør det, og kommunisere endringsvisjonen for å få til en vellykket endringsprosess. Vi kan si at ledelsen delvis har lykket med dette. Vi opplever at fremtidsbildet ble kommunisert ut til de ansatte, men at potensialet for mer informasjon fra ledelsen kunne vært til stede. Man kan stille seg spørsmålet om kommunikasjonen ikke har nådd alle i organisasjonen, eller om den ikke har vært tydelig nok, siden informantene ikke er samstemte. Vi vet at prosjektet ble preget av hastverk i starten, og det har nok vært med på å påvirke situasjonen. Det er viktig å kommunisere på alle nivåer i organisasjonen. Kotter mener at det ledelsen foretar seg og videreformidler etter at visjonen er skapt er kritisk for at endringsprosessen skal bli en suksess. Visjonen må repeteres gjennom alle mulige kanaler slik at man skaper oppslutning. Vi har inntrykk av at visjonen og behovet for endringen gjerne kunne vært gjentatt mere underveis i prosessen, og kanskje man kunne ha brukt flere kanaler til å formidle budskapet. For å sikre høy oppslutning rundt endringen er det avgjørende å eksponere de ansatte med korrekt informasjon om endringsvisjonen ved gjentatte ganger og i ulike fora (Kotter, 2017). På det tidspunktet vi intervjuet informantene, uttrykte de ansatte at de hadde behov for mere synlighet og tilstedeværelse av den retningsgivende koalisjonen i tillegg til informasjonsmøter. På bakgrunn av redegjørelsen kan det være av stor betydning og fornuftig å bruke mer tid og ressurser på disse aktuelle stegene i Kotters sin modell, for å kunne utøve ytterligere innflytelse og nå ut til alle i organisasjonen i den videre prosessen. Olaisen et al. (2018) hevder at det er en forutsetning at de ansatte både aksepterer og forstår at endringen er påkrevd, i tillegg til at de oppfatter plan og strategi for prosessen som dekkende i forhold til

behovet. Etter intervjuene med informantene sitter vi igjen med et inntrykk av at de fleste i organisasjonen har en forståelse for behovet og nødvendigheten av digitaliseringen. Kotter hevder også at det er viktig å ha en åpenhet hvor det er rom for diskusjoner og uenigheter, og sist men ikke minst er det viktig med toveiskommunikasjon. Hvordan dette har vært for denne prosessen vil vi komme nærmere tilbake til.

### 6.2.2 Kommunikasjonsprosessen

I teorikapittelet startet vi med å presentere kommunikasjonsprosessens faser og dens komponenter, som utgjør et komplisert samspill og hvor støy kan forstyrre samspillet. Det er viktig for ledere å ha kunnskap om fasene i en kommunikasjonsprosess, og være seg bevisst på hvilke mekanismer som foregår. Først så vi på kommunikasjonsprosessen fire hovedkomponenter; innkoding, kanal, avkoding og skape mening. Kommunikasjon er når informasjonen går fra en sender, gjennom en kanal og til en mottaker (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kanalen er viktig, og den kan være av muntlig eller skriftlig karakter, men også kroppsspråk. Ut ifra empirien ser vi at det brukes ulike kanaler for å formidle informasjon. Kommunikasjonskanalene som er blitt brukt er ledermøter, og brukt linjen for å dele informasjonen videre nedover i organisasjonen gjennom avdelingsmøter, avdelingsledermøter og informasjonsmøter. I tillegg har det vært informasjonsbrev som har kommet ut annenhver måned. Flere informanter opplever at mye av informasjonen er muntlig og ustrukturert. Ledelsen sier selv at det ikke har vært noen struktur på informasjonen. Senderen er den aktive parten, og det er den som bestemmer innholdet og metoden for kommunikasjon. Senderen har også ansvaret for å vurdere hva mottakeren trenger av informasjon (Busch et al., 2010). Empirien forteller oss at ledelsen kanskje ikke har vært gode nok når det gjelder å vurdere hva mottakeren trenger av informasjon. Vi ser at det er et savn fra de ansatte etter mere informasjon. Innkoding handler om hva en person har til hensikt å formidle til en annen person (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Innkodingen består i at den som skal gi informasjon formulerer en tanke, som skal gjøres om til forståelig informasjon hos mottaker. Innkodingen fungerer ikke optimalt dersom den ikke er systematisert nok i forkant av leder (Johannessen og Olsen, 2013). Informasjonen leder kommer med er limet, men skal den bli kunnskap å gi mening må den systematiseres (Johannessen og Olsen, 2013). Etter å ha intervjuet informantene sitter vi igjen med et inntrykk av at informasjonen i endringsprosessen ikke har vært systematisert. Både ledelsen og de ansatte deler denne oppfattelsen, og flere av de ansatte føler at informasjonen har vært tilfeldig og ustrukturert. Kommunikasjonskanalen er her en konkret formidlingsvei for informasjonen. Ulike

kommunikasjonskanaler blir brukt avhengig av situasjonen, hva kommunikasjon dreier seg om og hva som kjennetegner relasjonen mellom sender og mottaker. Kanalen er den metoden som brukes til formidling av informasjonen som muntlig samtale, ansikt til ansikt, et brev, SMS, e-post, intranett, en telefonsamtale, rapporter, videokonferanser og sosiale media (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Uansett hvilken kanal man velger, vil formålet for kommunikasjonen i organisasjoner som regel være å sende ut det innkodede budskapet så nøyaktig som mulig til dem som skal motta det. I hvor stor grad budskapet har vært nøyaktig i denne endringsprosessen er vanskelig å si, men det kan virke som om ledelsen ikke har hatt noen plan eller struktur på hvordan budskapene skulle kommuniseres. Avkodingen begynner når budskapet når frem til mottakeren, og avkoding er mottakerens måte å oppfatte budskapet på. Selv om mottakeren kan ses på som en passiv part, er det allikevel den som bestemmer hvordan informasjonen skal oppfattes. Vi ser av empirien at ledelsen er fornøyd med hvordan de har informert sine ansatte under prosessen, men fra de ansattes side er de ikke fornøyd med hvordan informasjonen har vært. Siden de ansatte oppfatter at den informasjonen som har vært gitt ikke har vært tilstrekkelig, er ledelsen nødt til å ta dette til etterretning. For at den informasjonen som blir gitt skal være interessant, må mottakeren være motivert og interessert. Dette innebærer at behovene som mottakeren har må være klart hos sender når informasjonen skal deles (Busch et al., 2010). Ledelsen bør derfor tilpasse informasjonen til den enkelte mottaker, og på forhånd tenke over hvilke behov mottakeren har. Meningen med et budskap er ikke direkte overførbart fra sender til mottaker. For å forebygge misforståelser anbefaler kommunikasjonseksperter at en formidler et og samme budskap på forskjellige måter. Om dette er en gjennomtenkt strategi fra ledelsen er vanskelig å si, men det er brukt ulike kanaler. Tilbakemelding er også en komponent under kommunikasjonsprosesser, men den vil vi behandle under toveis kommunikasjon.

### 6.2.3 Toveis kommunikasjon i endringsprosesser

I teorikapitlet definerte vi hva som lå i begrepet toveis kommunikasjon. Det kjennetegnes ved at vi har en aktiv sender og en aktiv mottaker. Partene bytter på å være sender og mottaker, og informasjonen flyter begge veier. Toveis kommunikasjon gir rom for tilbakemeldinger og innspill, og kan rette opp misforståelser. Samtidig som det gis et budskap, er det også et ønske om at mottakeren skal få luftet sine tanker om det senderen skal formidle. Dette er med på å skape en felles forståelse for informasjonen. Mottakeren har anledning til å stille spørsmål og få ytterligere informasjon dersom det er nødvendig. Slik føler alle seg sett og hørt. Senderen kan være trygg på at informasjonen har blitt tolket og

mottatt på riktig måte. Det blir skapt en dialog, og det kan foregå både fysisk og digitalt. Vi spurte informantene hva de la i begrepet toveis kommunikasjon, og om det var viktig for dem. Informantene hadde litt ulike svar, men det som gikk igjen var viktige aspekter som å lytte og kunne komme med tilbakemelding, å bli hørt og å bli involvert. De ansatte syntes også det var viktig at deres innspill ble tatt med i betraktningene. Alle informantene mente at toveiskommunikasjon var viktig. Vi ser at det er samsvar hva teorien legger i begrepet og det informantene legger i det, de har en klar forståelse av hva toveis kommunikasjon innebærer.

En av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner er kommunikasjon, og utgjør en svært viktig del av lederoppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Fra empirien ser vi at fra ledelsens side uttrykte de at toveis kommunikasjon er en av de viktigste prosessene ved endringsledelse. L1 sier det så sterkt at det er en generaltabbe hvis man ikke har evne eller vilje til å lytte til innspill som kommer opp gjennom kanalene. Det er tydelig at ledelsen er opptatt av å utøve toveis kommunikasjon. Det er lederen som selv har ansvaret for den kommunikasjonen og budskapet han vil ha ut til sine ansatte, og det er derfor viktig med toveiskommunikasjon. I tillegg er det viktig å gi gode tilbakemeldinger på utført arbeid hos de ansatte, da dette kan fremme tillit mellom den enkelte ansatte og leder (Farbrot, 2018). De ansatte ble spurt om de opplevde at denne prosessen hadde vært basert på toveis kommunikasjon. Her løftet de frem digitaliseringsmanageren, som dessverre har sluttet midt i prosessen. Han hørte på forslag, kartla prosesser ved å ta til seg konkrete innspill og tilbakemeldinger fra de ansatte som var involvert i prosessen. Flere av informantene opplevde derimot at det ikke hadde vært en toveis kommunikasjon på maskinvaredelen. Her følte de ikke at det hadde vært noen dialog eller muligheter for innspill. De mente dette kunne få konsekvenser både når det gjaldt eierskap og sikkerhet. Vi ser fra empirien at informantene har ulike opplevelser rundt dette med mulighet for tilbakemeldinger og innspill. Behovet for tilbakemelding bunner ut i støy som vil kunne forvrengte forståelsen av et budskap. På maskinvaredelen opplever vi at det har oppstått misnøye og fremmedgjøring, som kanskje kunne vært unngått med en tettere dialog.

Et annet aspekt informantene var opptatt av i en toveiskommunikasjon var det å lytte. I teorien så vi at å lytte er evnen til å kunne ta den andre sitt perspektiv og å være oppmerksom mot den andre. Johannessen og Olsen (2013) hevder at evnen til å lytte vil være avgjørende for den gode kommunikasjonen. Dette kan beskrives som et av de viktigste prinsippene i jobben med å forbedre kommunikasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ledelsen gir uttrykk for at det er viktig å lytte til sine ansatte, men om det finnes nok arenaer for dette er

usikkert. Ledelsen er også nødt til å sette av tid til dette. Selv om kulturen, kanalene og arenaene ligger til rette for toveiskommunikasjon hjelper det lite hvis man ikke prioriterer tid til dette. Informantene som har vært involvert i prosessen trekker frem digitaliseringsmanager når det gjelder om de har opplevd toveis kommunikasjon i denne prosessen. De har opplevd å ikke bare ha gitt tilbakemeldinger, men har også fått konstruktive tilbakemeldinger og føler at innspill de har kommet med er tatt i betraktning. Tilbakemelding som oppleves konstruktive for de ansatte, vil motivere de ansatte til å arbeide bedre hevder Kuvás, Buch og Dysvik (2017). Vi har ikke spurt informantene hvordan de generelt opplever muligheten til tilbakemeldinger og bli lyttet til av ledelsen, så det kan vi ikke si noe om. Det er uansett viktig at det tilrettelegges for ulike arenaer hvor det kan foregå, kanalene for toveiskommunikasjon må tydeliggjøres og det må settes av tid. Vi opplever at tid kanskje er den største utfordringen for organisasjonen, da de har hatt stor aktivitet og travle dager i en lang periode. God kommunikasjon oppnås gjennom tilbakemeldinger. Gjennom tilbakemeldinger kan vi få vite om informasjonen er oppfattet riktig. For å oppnå dette forutsettes det åpenhet, trygghet og tillitt. Fra empirien ser vi at det ikke er samsvar mellom ledelsens og de ansattes opplevelse av hvordan informasjonsflyten har vært underveis i prosessen. Ledelsen sier også at de ikke har fått noen tilbakemeldinger om at det har vært et savn etter ytterligere informasjon. Et viktig spørsmål å stille her er hvorfor ikke ledelsen har fått tilbakemelding fra de ansatte om at de har behov for mere informasjon. Kan det være et signal på at det ikke er tilstrekkelig tilrettelagt for toveiskommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, at kanalene for å gi denne tilbakemeldingen ikke fungerer optimalt, eller at det rett og slett ikke har vært en prioritert oppgave på grunn av tidspress? Vi ser også fra teorien at åpenhet, trygghet og tillitt er en forutsetning for toveiskommunikasjon. Vi har inntrykk av at organisasjonen innehar disse elementene, så vi har ingen grunn til å tro at mangel på åpenhet, trygghet eller tillit er årsaken til at ledelsen ikke har fått tilbakemeldinger. Vi har grunn til å tro at stor aktivitet og tidspress i tillegg til lite ressurser til prosjektet kan være årsaken til at dette ikke har vært kommunisert oppover i systemet.

#### 6.2.4 Formell og uformell kommunikasjon

Det er grenser for hvor effektiv, formell og planlagt kommunikasjon kan være. Derfor er også informasjon gjennom uformelle kanaler som rykter, sladder, humor, historier og samtaler ved lunsjbordet også viktig (Karp, 2014). Etter at alle intervjuene var gjennomført satt vi igjen med et inntrykk av at en del av kommunikasjonen hadde vært tilfeldig og uformell. Flere av informantene forteller om tilfeldige møter i gangene, i kantina eller i det man går forbi



kontoret ditt. Formell kommunikasjon henvender seg til alle planlagte ordninger i organisasjoner som følger en viss struktur i form av instruksjoner og rapporter i henhold til organisasjonskartet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Uformell kommunikasjon finnes der de ansatte møtes, og hva som blir formidlet av leder eller hva leder gjør og ikke gjør, vil være samtaleemnet i den uformelle kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Flere av informantene opplever at mye av den informasjon de har fått er basert på uformell kommunikasjon. Det behøver ikke nødvendigvis å være negativt i seg selv. Å bruke nettverkene for uformell kommunikasjon i tillegg til den formelle vil kunne skape engasjement og motivasjon hos de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I de uformelle nettverkene vil det ofte være mer snakk og energi rundt endringer og dens utspring. Jungeltelegrafene er et fenomen i alle organisasjoner. Dens positive egenskap er at den supplerer den formelle informasjonen med egne meninger i grupper uten at det gir negative konsekvenser for en (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den kan også redusere usikkerhet ved å bidra til å skape en annen mening knyttet til budskapet enn den meningen vi selv tillegger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). De negative aspektene er at informasjon som går i de uformelle kanalene ofte er forvrengt fra virkeligheten (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I tillegg kan den skape mistillit til ledelsen og negative tanker. Rykter kan ha en stor innvirkning på de ansatte. Sentralt for leder blir derfor å forstå hvordan ryktene oppstår. Årsaken er ofte usikkerhet knyttet opp til at den formelle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig nok (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ut ifra empirien opplever vi at den formelle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig nok, og det kan virke som om det har bidratt til rykter og spekulasjoner. Samtidig kan den uformelle kommunikasjonen som foregår gi et forvrengt bilde av virkeligheten. Vi kan konkludere med at den uformelle kommunikasjonen kan bidra positivt med å supplere den formelle kommunikasjonen, men det er viktig at den ikke erstatter den formelle kommunikasjonen i endringsprosessen. Det må foreligge en riktig balanse mellom den formelle og uformelle kommunikasjonen. Vi får et inntrykk av at flere av informantene opplever at den informasjon de får er gjennom uformell kommunikasjon, at den er basert på tilfeldige møtepunkter, og at de ønsker seg mere formell og strukturert kommunikasjon. Siden den uformelle kommunikasjonen er tilfeldig vil de ansatte inneha ulik grad av informasjon, og det er da ikke sikkert at de som trenger informasjon mest er de som innehar den beste informasjonen.

## 6.2.5 Kommunikasjonsplanlegging og kommunikasjonsplan

Olaisen og Revang oppfordrer lederne til å arbeide med å lære seg å lage og følge en kommunikasjonsplan med viten om hvilken kommunikasjon som påvirker de ansatte til å følge endringsplanen. En slik kommunikasjonsplan kan bestå av hvordan sikre åpen og god informasjonsflyt gjennom alle de ulike fasene i prosessen (Olaisen og Revang, 2017). Vi ser av empirien at de ansatte ikke opplever informasjonsflyten som god, og det foreligger heller ingen kommunikasjonsplan. Det er flere valg ledere står ovenfor når det gjelder planlegging av kommunikasjon. Det er viktig for ledelsen å legge en god kommunikasjonsstrategi. En studie utført av Motoi (2017) viser at organisasjoner må ha en definert kommunikasjonsstrategi for å kunne påvirke de ansatte til å bli motiverte, og for å kunne møte deres behov. Ut ifra empirien vet vi at ledelsen ikke har utarbeidet noen kommunikasjonsstrategi for dette endringsprosjektet. I en endringsprosess er det viktig å ta stilling til spørsmål som hva skal kommuniseres, hvem skal kommunisere, hvem det skal kommuniseres til og hvilket budskap som skal kommuniseres. I neste omgang må man finne ut av hvordan det skal kommuniseres, og under dette ligger også valget om det skal kommuniseres enveis eller toveis. Til slutt må man ta stilling til når og hvordan kommunikasjonen skal finne sted. Vi ser her at det er mange bevisste valg ledelsen bør ta stilling til når det gjelder kommunikasjonsplanlegging. Fra empirien oppfatter vi det slik at disse bevisste valgene ikke er gjort fra ledelsens side. Ledelsen må også ta stilling til hvor mye tid, kostnader og energi som skal brukes på kommunikasjon, målt opp mot effekten dette har på dem som mottar budskapet. Vi ser fra empirien at ledelsen på sin side er klar over at det alltid vil være et behov der ute for mer og mer informasjon, men at man må sette informasjonsnivået på et nivå som er håndterbart. Hva leder legger i begrepet håndterbart er vanskelig å si noe om, men det er uansett viktig at det prioriteres ressurser og settes av tid til kommunikasjon i en endringsprosess. Ledelsen ble altså spurt om det har vært beskrevet noe systematikk på hvordan man skulle sørge for at informasjonen ble formidlet i organisasjonen. Det hadde ikke vært noe systematikk, og de hadde heller ikke laget noen egen kommunikasjonsplan rundt dette. Ledelsen syntes det falt naturlig å informere på lik linje som de informerer andre deler av businessen. I en endringsprosess er behovet for informasjon større enn vanlig, og det kan virke som om ledelsen ikke er seg bevisst dette da de informerer på lik linje som de ellers gjør.

Ut ifra empirien ser vi at ledelsen ikke har utarbeidet noen kommunikasjonsplan. Ledelsen følte ikke dette var nødvendig i forhold til antall ansatte, og de opplevde heller ikke at det var

noen som savnet mere informasjon. Det er viktig å være klar over at jo flere nivåer budskapet må gjennom, dess høyere er risikoen for at det endelige innholdet vil avvike fra det originale (Olaisen et al., 2018). Faren med andregangs-informasjon uten at det foreligger en kommunikasjonsplan, vil være at unøyaktig informasjon fremstilles (Kotter, 1996). Vi ser fra empirien at ledelsen baserer kommunikasjonen gjennom linjen nedover i organisasjonen, uten at det foreligger noen plan eller struktur om hva som skal formidles. Mellomledere hadde ansvar for å formidle nedover i organisasjonen, men leder sa at det ikke hadde vært noe manus eller struktur de skulle forholde seg til ved formidling videre nedover i organisasjonen. De ansatte opplevde at kommunikasjonen var ustrukturert og tilfeldig, den hadde avtatt betydelig underveis i prosessen, og det var et savn etter mere informasjon. Ut ifra hva informantene har formidlet, tenker vi at en kommunikasjonsplan kunne bedret og regulert informasjonsflyten, og man kunne fått en bedre oversikt og systematikk rundt kommunikasjonen. En kommunikasjonsplan vil kunne bidra til strukturert og målrettet kommunikasjon. Vi vet at god kommunikasjon øker sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring. Hva som er god kommunikasjon vil avhenge av hvem du skal kommunisere til, både i form, innhold og tidspunkt vil variere med mottakeren. Alle kommunikasjonstiltak bør være forankret i en kommunikasjonsplan, enten på papir eller bare som en tankeøvelse. Planen bør inneholde bakgrunn, kommunikasjonsmål, hensikten, hovedbudskap, målgruppe, tiltak, kanaler og ansvar. Aktuelle kanaler kan være linjeinformasjon leder-medarbeider, allmøter, elektronisk nyhetsbrev, videomøter, lederblogg, e-post, telefonmøter og SMS ved milepæler. Kommunikasjonsplanen kan knyttes opp mot de fasene endringene er i og forventede reaksjoner hos de ansatte. I tidlige faser er informasjon mer aktuell, senere i forløpet kan støttende kommunikasjon være riktige å bruke, og etter hvert i de senere faser kan involverende informasjon være riktig (Karp, 2014). Vi får et inntrykk av at dette ikke er noe ledelsen har reflektert bevisst rundt. Basert på empirien mener vi at ledelsen kunne hatt god nytte av å utarbeide en kommunikasjonsstrategi og en kommunikasjonsplan, et nyttig ledelsesverktøy, i denne endringsprosessen. Det kan virke som om ledelsen ikke har helt oversikt eller kontroll over hvem som har fått hvilken informasjon. I tillegg kunne det vært et nyttig verktøy for mellomledere som har ansvar for å formidle informasjon videre nedover i organisasjonen. Det er ikke nødvendigvis slik at det må være så mange ansatte, før man kan miste oversikten over hvem som har mottatt hvilken informasjon. Teorien sier at lederne bør lære seg å lage og følge en kommunikasjonsplan. Samtidig som de vet hvilken kommunikasjon som påvirker de ansatte til å følge denne planen (Olaisen og Revang, 2017).

## 6.2.6 Fallgruver og støy i kommunikasjonen

Det er en kjent problemstilling at kommunikasjon lett fører til brudd, svikt eller feil, og dette vanskeliggjør informasjonsformidlingen. Generelt brukes ordet støy for negative forhold som forstyrrer kommunikasjonsprosessen, og som igjen fører til lite effektiv kommunikasjon mellom mennesker. Støy kan være dårlig motivasjon, feiloppfattelse av informasjon, dårlig tillit og tekniske problemer (Busch et al., 2010). Manglende informasjonsflyt mellom avdelinger kan også være grunnlag for fallgruver. Våre funn tyder på at det har vært manglende informasjonsflyt mellom avdelinger og nivåer i organisasjonen. Flere av informantene uttrykker at det kan få konsekvenser både for engasjementet og motivasjonen. A2 mener at en bedre informasjonsprosess og kommunikasjon kunne hindret en del støy og demoralisering. Vi opplever at flere av informantene har en fallende motivasjon, og det igjen utgjør en faktor for støy i kommunikasjonen. Vi ser her at det kan bli en ond sirkel, som kanskje er vanskelig å bryte ut av. A2 sier at med en litt annen tilnærming i forhold til kommunikasjon og informasjon så kunne man hatt en litt annen effekt eller tilnærming til de som er i den «spisse» enden, og unngått en del støy, rykter og spekulasjoner. A2 sier videre at digitaliseringen har vært latterliggjort noen steder i organisasjonen hos ansatte som ikke har vært direkte involvert, og tror at mere kunnskap og systematisk kommunikasjon rundt prosessen kunne ha hindret dette.

Barrierer i kommunikasjonsprosessen kan være psykologiske hindringer og brudd i kommunikasjonssambandet. I nær tilknytning til filtreringsproblemet, som inngår under psykologiske hindringer, ser vi at informasjonsfordreining ofte oppstår når et budskap må gjennom flere sendere. Hver enkelt sender vil da gjøre en fordreining av budskapet både bevisst og ubevisst. Hensikten kan være bevisst ved å skulle fremstå i godt lys, eller ubevisst fordi kapasiteten til å omsette informasjonen ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2015). I våre funn ser vi at ledelsen har brukt linjen for å dele informasjon videre nedover i organisasjonen, og det har vært opp til mellomlederne å sile ut hvilken informasjon de skulle kommunisere videre. Mellomlederne uttrykker at de synes dette er veldig vanskelig, da informasjonen de får er lite strukturert og håndfast. Vi kan her få en ubevisst informasjonsfordreining når et budskap må gjennom flere sendere. Ved informasjonsoverbelastning kan en mottaker komme i skade for å «avskrive» viktige sider ved budskapet. Det er også noe en leder må være bevisst på, og en kommunikasjonsplan kan være med på å forebygge at slikt skjer. Kommunikasjonsproblemer kan altså oppstå når det er manglende informasjonsflyt mellom atskilte avdelinger. Det er særlig stor risiko for at

budskapet blir filtrert og omtolket når informasjonen går fra et nivå til et annet i organisasjonen. Det er derfor viktig for ledelsen å ha kontroll over informasjonsflyten, og en tydelig kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan kan være viktige verktøy å bruke.

#### 6.2.7 Lederkommunikasjon, internkommunikasjon og kommunikasjon i endringsprosesser

De ansatte er ikke alltid fornøyd med den informasjonen og kommunikasjonen de får fra sine ledere. I vår case ser vi også at dette er tilfelle. Kommunikasjon er lederens viktigste ledelsesverktøy (Farbrot, 2018). Videre hevder Farbrot (2018) at ledelse bare kan utøves gjennom kommunikasjon, og at ikke alle ledere er seg tilstrekkelig bevisst rundt dette. God lederkommunikasjon innebærer blant annet evnen til å lytte, innhente og gjennomføre forslag og ideer fra de ansatte, samtidig som å gi hyppige og konstruktive tilbakemeldinger til gunst for organisasjonen (Farbrot, 2018). Vi snakker altså her om direkte formidling, og gjennom en felles dialog. Å ha evne til intern kommunikasjon har en sentral og strategisk funksjon innen endringsledelse (Olaisen et al., 2018). Våre funn viser at de ansatte som var involvert i prosjektet og har vært med på piloten opplevde at de fikk komme med forslag og ideer til digitaliseringsmanager, og de opplevde at de hadde en god dialog. Dette var ikke tilfellet når det gjaldt maskinvaredelen. Her var det en annen tilnærming. Når det gjelder kvaliteten på den interne kommunikasjonen vil den i stor grad avhenge av den eksisterende ledelsesfilosofien samt de individuelle lederens evne til å kommunisere (Kotter, 1995). Men i tillegg kommer det også an på hvordan mottakere reflekterer og interesserer seg for temaet. Vi kan generelt si at en lederstil basert på åpenhet og menneskelig kontakt skaper et godt grunnlag for god intern kommunikasjon (Meyer og Stensaker, 2011). Basert på empirien, mener vi at ASCO Norge har et godt grunnlag for god intern kommunikasjon. Lederne bør gå i front for god internkommunikasjon, og sette lederkommunikasjon på dagsorden i organisasjonen. Det er blant annet viktig med mange møtepunkt og hyppige møter, og å sette av tid til dette. Våre funn kan tyde på at ledelsen ikke setter av nok tid til dette, og bør kanskje i større grad prioritere lederkommunikasjon. God kommunikasjon er et viktig lederverktøy som kan bidra til å engasjere og motivere de ansatte til å prestere sitt beste. Det kan også være nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og ansatte, et sunt yringsklima, en tillitsbasert kultur og god intern kommunikasjon. Lederkommunikasjon er utøvd ledelse, i dette inngår også internkommunikasjon. Det er altså leder som har det øverste ansvaret for internkommunikasjon i organisasjonen. L1 sier i intervjuet at det er et kollektivt ansvar å sikre informasjonsflyten. Det er uansett viktig å understreke at det er leder som har det øverste ansvaret for internkommunikasjonen i organisasjonen. Internkommunikasjon må invitere til

toveis kommunikasjon, og ikke bare være enveis budskapskanal for ledelsen (Farbrot, 2018). I dagens samfunn med store raske endringer er kommunikasjon spesielt viktig fordi de involverte har behov for kunnskap om hva som skal skje (Meyer og Stensaker, 2011). Intern kommunikasjon reduserer usikkerhet og opprettholder motivasjonsnivået. De involverte bør få informasjon tidlig i forløpet. Det er også viktig å ha klarhet i hvordan de strukturelle linjer i organisasjonsstrukturen fungerer, og hvem som har ansvar for å gi informasjon til de ulike prosjektene og arbeidsgruppene (Haanes, 1997; Olaisen et al., 2018). I tillegg er det viktig at leder er opptatt av de som ikke er direkte berørt av endringene, og av tilgangen til informasjon til dem (Meyer og Stensaker, 2011). L1 sier i intervjuet at endringer underveis tilfaller nok informasjonen til den nærmeste gruppen, og at det ikke er like naturlig å holde hele organisasjonen like mye informert om «bits and pieces» underveis i prosessen. Kanskje har ledelsen undervurdert behovet for informasjon hos de ansatte som ikke har vært direkte berørt. Fra empirien ser vi at ledelsen ikke hadde noen kommunikasjonsplan for digitaliseringsprosjektet, og dette kunne ha bidratt til at informasjonsflyten ikke har vært god nok og at de ansatte opplevde kommunikasjonen som ustrukturert. Det kan virke som om informasjonsflyten ikke var regulert. Dette fører til at det over- eller underkommuniseres (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Funnene våre kan tyde på at det er blitt underkommunisert. Ledelsen forventet at mellomlederne skulle bringe informasjonen videre til sine ansatte uten noen form for rettledning og plan for viderefremidling. I slike tilfeller kan mellomledere bli overveldet av ny og mye informasjon, og husker bare deler av det nye etter presentasjonen er over (Kotter, 1996). Denne metoden kan føre til det Kotter (1996) kaller ineffektiv kommunikasjon i forhold til målet med endringen, og vil skape ujevn kvalitet i viderefremidlingen. Basert på våre funn kan dette også være tilfellet i vår case.

Et interessant funn er at det er store kontraster mellom ledelsens opplevelse av informasjon og kommunikasjon, og de ansattes opplevelse. Vi opplever at ledelsen er fornøyd med hvordan de har sikret informasjonsflyten, og de opplever ikke at det er noe savn nedover i organisasjonen at de ansatte ikke vet hva som skjer eller ikke har fått nok informasjon. Bortsett fra informanten som deltok i piloten, uttrykte derimot de ansatte at de ikke var fornøyd med informasjonsflyten underveis i endringsprosessen, og flere av dem virket frustrerte og misfornøyd. Informasjonen hadde også avtatt betydelig underveis i endringsprosessen. L1 på sin side ser ikke for seg hvordan det er mulig å gi mere informasjon, og mener de har ganske mange settinger de informerer i. Når de ansatte allikevel har en helt annen opplevelse, er det her da snakk om kvaliteten på informasjonen som blir gitt? I teorien

har vi sett at det er fordelaktig at de ansatte får informasjonen på samme tid. Dette fordi det vil redusere usikkerhet og holde motivasjonsnivået oppe. Når det er basert på at det skal informeres ved å følge linjen nedover i organisasjonen, vil ikke de ansatte få informasjonen på samme tid. Informasjonen vil også bli filtrert underveis. En kommunikasjonsplan kunne bidratt til god planlegging og en strukturert og tydelig kommunikasjon, som igjen ville sørget for at de ansatte kunne fått informasjonen på samme tid. Vi vet også at når informasjonen skal gjennom flere nivåer kan den bli fordreid, og resultatet er at de ansatte sitter igjen med ulik informasjon. De involverte bør også få informasjonen så tidlig som mulig (Olaisen et al., 2018). En av mellomlederne sier at det er viktig å få en sjanse til å forberede seg og reagere på hva som er forventet og hva som kommer, og det opplever ikke han at situasjonen er. Det er viktig at ledelsen sørger for at de som skal informere, bruker alle mulige arenaer for å nå sin målgruppe. I en studie av Olaisen, Revang og Rosendahl (2018) konkluderer de med at det ikke kan overinformeres i en endringsprosess. Teorien forteller oss at det ikke bare er kvantitet som gjelder for kommunikasjon, men også dens kvalitet. Kanskje ledelsen bør vurdere hele kommunikasjonsprosessen, og se om ting kan gjøres annerledes. Med dagens teknologi er det kommet nye kommunikasjonsplattformer. Det gir flere muligheter for kommunikasjonskanaler, men samtidig stilles det også større krav til lederne om å velge riktig kanal i forhold til budskap og tema. Det er viktig at ledelsen har et reflektert og bevisst forhold rundt denne tematikken.

Studier har vist at regelmessig informasjon er viktig. Det kan bidra positivt å ha faste intervaller hvor man informerer om et prosjekt, f.eks. hver uke, og også informere om at det ikke er så mye nytt eller om man har møtt på problemer. Vi har merket oss at informantene gir uttrykk for at informasjonen og kommunikasjonen har vært veldig varierende i endringsprosessen. Informantene gir uttrykk for at det i startfasen var veldig mye informasjon, men at den har avtatt og vært til dels fraværende underveis i prosessen. De sier det kan få konsekvenser for engasjementet, entusiasmen og motivasjonen hos de ansatte. Spesielt når prosessen har tatt så lang tid. Informantene uttrykte at når det ikke skjer noe synlig på flere måneder, er det desto viktigere at det kommer ut noe informasjon. De ønsker seg skriftlige rapporter om statusoppdateringer med faste intervaller. Det er viktig for organisasjonen å holde trykket oppe i en endringsprosess for å holde på engasjement og motivasjonen, og her er kommunikasjon et viktig aspekt. Her kunne ledelsen benyttet endringsagenter til å drive prosjektet fremover, holdt det «levende», oppdatert de ansatte og fremsnakket prosjektet, samtidig som prosjektgruppen hadde holdt på med digitaliseringsarbeidet og utviklingen.

Ledere som arbeider med store endringsprosesser sier ofte at man ikke får informert nok, og når du tror du har formidlet noe må du gjenta det igjen og igjen. Det er helt klart at det er et enormt behov for informasjon i store endringsprosesser. De ansatte vil også ha ulikt behov for informasjon. Noen kan oppleve informasjonen som overveldende og vanskelig å sortere. I vår empiri ser vi at ledelsen på sin side er klar over at det alltid vil være et behov der ute for mere informasjon, men at du må sette informasjonsnivået på et nivå som er håndterbart. Ledelsen tenker at de får heller svare på spørsmål om det er deler av organisasjonen som føler de trenger mere informasjon. De ansatte på sin side mener derimot at de ikke skal være nødt til å søke informasjon, men at det er noe de skal få. Vi skjønner her at ledelsen og de ansatte ikke deler samme oppfatning om hvordan kommunikasjonsprosessen skal foregå. Og det er altså lederen som har det øverste ansvaret for internkommunikasjonen i organisasjonen. Og når kommunikasjon handler om å gjøre felles, er det den ansatte, og ikke lederen som avgjør om leder har lyktes i sin kommunikasjon. Her må de ansatte få mulighet til å gi tilbakemeldinger til ledelsen, slik at ledelsen får innspill på hvordan de kan forbedre kommunikasjonen.

Av drøftingen ser vi at det er viktig at ledelsen setter internkommunikasjon og god lederkommunikasjon på dagsorden. Det er også viktig at ledelsen er bevisst og reflekterer rundt hvordan kommunikasjonen bør være i en endringsprosess. Det stilles større krav til kommunikasjon i en endringsprosess enn i en normalsituasjon, og en kommunikasjonsplan vil kunne være et viktig ledelsesverktøy i denne sammenhengen. Samtidig er det viktig å løfte frem samhandlingen som har foregått mellom digitaliseringsmanager og de ansatte som har vært involvert i prosjektet. De har opplevd en toveis kommunikasjon, de har fått muligheten til å bidra med forslag, de har fått konkrete tilbakemeldinger og er blitt tatt med i betraktninger. De opplevde en god kommunikasjonsatmosfære, med likeverdig dialog, felles forståelse og læring. Denne erfaringen vil være viktig å ta med seg videre i denne endringsprosessen og dra nytte av i nye endringsprosjekter.

#### 6.2.8 Oppsummering og delkonklusjon

Gjennom dybdeintervjuene har vi fått et inntrykk av at ledelsen kanskje har undervurdert betydningen av kommunikasjon underveis i endringsprosessen. Det er ikke overraskende at behovet for informasjon og kommunikasjon øker under endringsprosesser. I en endringsprosess kan de ansatte oppleve utrygghet, de har behov for å vite og de har behov for å ytre seg. Lokken (2016) hevder at tydelig, hyppig og tillitsvekkende kommunikasjon blir enda viktigere i endring enn i en normalsituasjon, dette for å minimere risikoen for



spekulasjoner og ryktespredning. Ledelsen har ingen kommunikasjonsstrategi eller kommunikasjonsplan for endringsprosessen. En kommunikasjonsplan kunne bidratt til struktur og tydelighet, og man kunne hatt mere kontroll og oversikt over informasjonsflyten. Ifølge Kaufmann & Kaufmann er kommunikasjonsstrukturen organisasjonens nervesystem. Det understreker bare hvor viktig den er for en organisasjon. Det kommer frem at det er et savn etter mere formell og strukturert kommunikasjon, og man ønsker seg hyppigere oppdateringer med faste intervaller. Alle informantene mente toveis kommunikasjon var viktig med muligheter for tilbakemeldinger. Dette ville for dem være med på å skape engasjement og motivasjon. Samhandlingen mellom digitaliseringsmanager og involverte ansatte er viktig læring som organisasjonen må ta med seg videre i denne sammenhengen. Vi ser også at den uformelle kommunikasjonen er viktig, men da som et supplement til den formelle. De ansatte som ikke har vært involvert i pilotprosjektet opplever ikke at informasjonen og kommunikasjonen har vært god nok underveis i denne endringsprosessen. En ofte postulert tese er at ledere og ansatte ikke snakker godt nok sammen når det endres. Vi sitter igjen med et inntrykk av at dette også er tilfelle i denne endringsprosessen. Vi har samtidig en forståelse for at det kan være dilemmaer knyttet til hvor mye informasjon som skal gis underveis mens ting fortsatt er i prosess, og hvor mye som skal avventes til ting er vedtatt. Det er også viktig å påpeke at dette er en pågående endringsprosess hvor implementeringsfasen ikke er iverksatt. De ansatte har uttrykt at kommunikasjonen og informasjonen har vært varierende og avtagende underveis i prosessen, men det kan tenkes at den tar seg opp når implementeringsfasen igangsettes. Tidligere studier viser at det ikke kan overinformeres i en endringsprosess, og det er viktig for ledelsen å ha et bevisst forhold til kommunikasjon i endringsprosesser. Å ha et bevisst forhold til kommunikasjonsstrategi, bruke retorikk og fortellingsteknikker og jobbe for å utvikle arenaer for kommunikasjon kan bedre klimaet når det foregår endringer i organisasjoner (Karp, 2014). Selv om det er krevende bør bevisstgjøring av betydningen av kommunikasjon i endringsprosesser være et sentralt tema i alle former for lederutvikling og ledertrening, rett og slett fordi dette vil være viktig for mange virksomheters utvikling (Kongsvik, 2006). Det er viktig at leder har en strategi for sin kommunikasjon for å kunne fremme et tydelig budskap (Olaisen og Revang, 2017). Ved å sette det på spissen kan man si at en leder som ikke har eller tar seg tid til å kommunisere, har heller ikke tid til ledelse (Farbrot, 2018). Avslutningsvis vil vi bare minne om at siden kommunikasjon handler om å gjøre felles, er det den ansatte, og ikke lederen, som avgjør om leder har lyktes i sin kommunikasjon.

### 6.3 Involvering og medvirkning

Vi vil nå sammenligne og analysere funn fra empirien opp mot teorien vi presenterte i kapittel 2. Vi skal se på hvordan ledelsen har benyttet involvering og medvirkning for å skape eierskap og påvirke endringsprosessen av digitaliseringsprosjektet. Vårt forskningsspørsmål vi søker svar på i dette delkapittelet er; I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?

Vi tenker at en god involvering av de ansatte er viktig for å kunne forankre endringen i organisasjonen. Gjennom en slik forankring vil involvering bidra til økt arbeidsmotivasjon, og vil kunne gi en følelse av tilfredshet ved at man føler seg verdsatt av organisasjonen. Ifølge Amundsen og Kongsvik (2016) vil medvirkning også kunne ha en positiv innvirkning på både kvalitet og produktivitet. I tillegg til å undersøke hvordan de ansatte ble involvert før og under prosessen, ønsker vi også å finne svar på hvordan man tenker at involvering og samhandling kan påvirke endringsutfallet. Vi ønsker også å undersøke om man opplever prosessen som gjennomiktig, og om det har vært etablert en arena for interaksjon og meningsutveksling

#### 6.3.1 Dynamikken i en rettferdig prosess

Ved å involvere de ansatte i endringsprosesser på en slik måte at de opplever at de har reell påvirkning, vil det kunne gjøre endringsprosessen enklere å gjennomføre. Ved å få mulighet til aktivt å ta del i utformingen av prosessen, bidrar dette til at de ansatte får et eierskap til prosessen. Eierskap og motivasjon er to faktorer som henger tett sammen. I starten av en endringsprosess er det viktig at ledelsen setter kontekst for hva som er prosessens forløp, og hva som kan forventes. Åpenhet rundt disse forhold er vesentlig for en vellykket prosess. Her er det viktig at ledelsen har satt en ramme og retning for endringsprosessen, samt formål med prosessen. Disse forholdene trekkes frem som helt essensielle og grunnleggende i endringsprosesser. Dette er forhold som Vestergaard (2019) trekker frem som et viktig fundament i dynamikken i en rettferdig prosess (Fair prosess), og er også første fase i Vestergaards (2019) Strategiske prosessdesign. Både rettferdig prosess og prosessdesignet er nærmere beskrevet i teorikapittelet. Med dette som teoretisk bakgrunn var det naturlig for oss innenfor dette området av oppgaven, å stille spørsmål til ledelsen om de hadde etablert en ramme og retning i forkant av prosessen. Fra de to informantene våre som utgjør ledelsesnivået i organisasjonen, kom det sammenfallende tilbakemeldinger på dette spørsmålet. Det fremheves av begge en opplevelse av at det er definert en tydelig retning for

prosessen med en klar målsetning, og at dette har vært kommunisert ut i organisasjonen. Når det kommer til rammen for prosjektet er de også her samstemte, men i motsetning til retning, så har rammen ikke vært tydelig. Vi tolker det slik at det har vært en klar strategi fra ledelsen at rammen skulle være vid, for på en slik måte ikke legge noen begrensninger på utviklingen av prosessen. Det at organisasjonen valgte et digitaliseringsprosjekt som inneholdt utvikling av ny programvare, var en viktig faktor til at man i starten ønsket en vid ramme. Slik ville man ha vide rammer for å få spesialtilpasset designet til hvordan man faktisk jobbet, og det ville gi stort rom for involvering av de ansatte. De ansatte ble ikke spurt om det var etablert noen ramme og retning for prosjektet, men gjennom våre intervjuer kom vi likevel innom disse temaene. Vi sitter igjen med en opplevelse av at også de ansatte hadde opplevd en klar retning på hva man ønsket å oppnå med prosjektet, samt at en vid ramme gav et betydelig handlingsrom for involvering. En del av fase én i det Strategiske prosessdesignet er det å gjøre vilkårs- og mulighetsrommet tydelig (Vestergaard, 2019), og med de vide rammene dette prosjektet har, skaper dette et betydelig mulighetsrom for innflytelse fra de ansatte.

### 6.3.2 Involvering

Ifølge Meyer og Stensaker (2011) har involvering av ansatte to hovedformål. Det ene er å skape en forankring og et eierskap til beslutningene. Det andre er å bringe frem kunnskap som kan brukes til å håndtere ulike deler av endringen. Involvering av ansatte kan også bidra til å forbedre kommunikasjon og samordning, og samtidig skape motivasjon gjennom at behov dekkes (Amundsen & Kongsvik, 2016). Fra teorikapittelet ser vi at involvering sammen med ramme og retning er viktige faktorer i første steg av en rettferdig prosess (Vestergaard, 2019). Vi ser også at det å involvere de ansatte i utviklingen av løsninger er beskrevet som fase to av Vestergaards Strategiske prosessdesign (2019), og at man for å lykkes her må sørge for god kommunikasjon innad i gruppen. Vi stilte spørsmål til lederne om hvordan de involverte de ansatte i planleggingen og under prosessen, og de ansatte ble stilt spørsmål om hvordan de ble involvert før og under prosessen. Fra ledernes side fremheves det at det å engasjere og involvere de ansatte er av stor betydning for en vellykket prosess. Ifølge Sverdrup og Olsen (2015) er det viktig med involvering av de ansatte fordi dette kan bidra til økt arbeidsmotivasjon, økt tilfredshet, høyere kvalitet på beslutninger, høyere aksept for beslutninger og dermed et bedre resultat. Vi ser at ledernes holdning til viktigheten av involvering stemmer godt overens med de teoretiske beskrivelsene. Det fremheves av informant L1 at også tillitsmannsapparatet har vært informert og involvert før og under

endringsprosessen. Når vi henvender oss til de ansatte med spørsmål vedrørende hvordan de ble involvert, er de alle samstemte om at de under prosessen hadde høy grad av involvering. A1 fremhever at det ble jobbet både på dagtid og kveldstid for kartlegging av behov og utfordringer. Fra A2 beskrives det at prosjektleder satt sammen med ansatte som deltok i piloten, der de fikk komme med sine innspill ned på detaljnivå. A4 som var delaktig i piloten forteller om at de ble informert om hva man så for seg av muligheter, og hvordan man i fellesskap praktisk skulle gå frem for å teste systemene. Av dette ser vi at de ansatte også har fått forklaringer på tankene bak beslutninger, som også er i det første steget i en rettferdig prosess. Disse forhold opplever vi har hatt betydning for at de deltagende i piloten har fått tillit til prosess, strategi og beslutningen. Dette er viktig for å skape en god holdning til prosessen, og er derfor viktige moment i steg to av Vestergaards rettferdige prosess. Vi registrerte under intervjuene at når de ansatte omtaler den gode involveringen, knytter de dette opp mot utviklingen av programvaren. Dette var selvsagt noe vi ønsket å utforske nærmere. Ved å gå grundigere inn i dette, får vi fra to av de ansatte som i denne sammenheng kan betraktes som mellomledere (A2 og A3), noen interessante tilbakemeldinger og betraktninger. Det fremkommer her at digitaliseringsprosjektet består av det vi velger å beskrive som to parallelle aktiviteter. Den ene aktiviteten er utviklingen av programvaren. Dette går ut på å skape det produktet som skal samle alle de manuelle operasjonene i ett system, samt kommunisere med andre systemer for å begrense antall systemer som benyttes rent operasjonelt. Den andre aktiviteten går ut på anskaffelse av den maskinvaren som de ansatte skal benytte for å operere den programvaren som utvikles gjennom prosjektet. I forbindelse med den sistnevnte aktiviteten fremkommer det fra A2 og A3 at involveringen har vært svært begrenset med tanke på hvordan disse kan og bør se ut. Det fremheves også at det var liten involvering tilknyttet hvor maskinvarene fysisk skulle plasseres i maskiner, samt mangelfull samhandling rundt prosessen med selve utførelsen av monteringen i maskinene. Den aktiviteten som har vært mest krevende både med tanke på kompleksitet og ressursbruk er selvsagt knyttet opp mot programvareutviklingen. Det faktum at de ansatte har opplevd mangelfull involvering rundt maskinveddelen kan nok skyldes flere forhold, noe som vi kommer litt tilbake til senere i dette kapittelet. I teorikapittelet har vi presentert involveringstrappa (Difi rapport 2014:1, s.10). Basert på de tilbakemeldingene som våre informanter har gitt, så opplever vi at innenfor utviklingen av programvaren, så har prosjektet beveget seg opp til nivå 3 og 4. Nivå 3 beskriver et nivå der de ansatte brukes til å komme med råd og innspill for å komme videre i prosessen. På dette nivået har nok den største graden av involveringen vært, men vi opplever også at man innenfor perioder i prosjektet har beveget

seg opp på nivå 4. Nivå 4 er det høyeste nivå for involvering med stor grad av medvirkningskraft, der deler av ansvaret har vært delegert til ansatte som har deltatt i piloten. Det blir tydelig fremhevet av alle at de har opplevd denne prosessen som god, og at de ansatte er blitt lyttet til. Når vi samlet sett ser på de svarene som er fremkommet, er det tydelig at de ansatte opplever stor grad av involvering og medvirkning i digitaliseringsprosjektet. Innenfor involvering finner vi begrepet selektiv inkludering. I alle endringsprosesser må det gjøres noen vurderinger av hvordan organisasjonen som helhet skal angripe prosessen. I vår case har ASCO Norge valgt å kjøre prosessen som et pilotprosjekt, med begrenset involvering av antall ansatte. Dette begrunnes med den kompleksiteten som var til stede ved utvikling av ny programvare. Samtidig skal den operasjonelle driften ivaretas. Man har derfor valgt å avgrense antall ansatte som inkluderes i prosjektet, men samtidig sikre at alle disipliner som påvirkes av endringen ble involvert. Selektiv inkludering benyttes gjerne når organisasjonen vurderer at en bred og omfattende inkludering trekker for stor del av ressursene bort fra operativ virksomhet.

### 6.3.3 Gjennomsiktighet

I enhver organisasjon er det viktig at endringsprosesser er gjennomsiktige. Gjennomsiktighet i prosesser er viktig for at de ansatte skal kunne få forståelse for de beslutninger som tas, og for å ha tillit til ledelsen. Ledelsen vil på denne måten åpent kunne vise hva deres intensjoner er, hvilke vurderinger de gjør, og også vise sin ikke-viten. Dette vil da kunne være elementer som bidrar til at de ansatte får en enda større forståelse av hva de faktisk reelt kan være med å påvirke. Fra systemteorien gjennomgår Vestergaard (2019) seks teoretiske begreper, der ett av disse begrepene er gjennomsiktighet. Dette er en faktor som lederne bør ha med seg i sitt konkrete arbeid på prosessnivå i endringen. Som nevnt så er gjennomsiktighet viktig for forståelsen av beslutninger og tillit, og viktigheten av dens tilstedeværelse øker trolig jo høyere kompleksitet man opplever i en prosess. Vi ser av de tilbakemeldingene som kommer fra lederne at de opplever prosessen som noe kompleks, og at det kan være utfordrende å finne riktig informasjonsnivå for å skape en felles forståelse av prosessen. Det at man ikke har etablert en overordnet kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan, har trolig bidratt til å gjøre det utfordrende å finne rett innfallsvinkel og metodikk for å skape gjennomsiktighet. Vi ser av svarene fra mellomlederne, at de opplever at det har vært utfordrende å bidra til gjennomsiktighet ut i organisasjonen. Deres opplevelse av dette knyttes sammen med mangelfull struktur på den informasjonen som har vært delt, og at dette forholdet har vært en begrensende faktor sett opp mot gjennomsiktigheten i prosessen. Informasjon er første trinn i

involveringstrappa (Difi rapport 2014:1, s.10), og dette vil være et viktig første trinn for å skape gjennomsiktighet. Vi opplever også at det er spesielt to forhold som bidrar til kompleksiteten i prosessen, og det er at prosjektet er blitt kjørt som en pilot med få involverte, samt at prosjektet har strukket seg over et lengre tidsrom. Det at prosjektet er blitt kjørt som en pilot medfører at ledelsen kanskje skulle vurdert å ha to ulike strategier og tilnærminger for å skape gjennomsiktighet. En for deltakerne i piloten, og en for resten av organisasjonen. Det vil være ulikt informasjonsbehov avhengig av hvilken kategori den enkelte ansatte tilhører. Informant A4 som har tatt del i piloten, sitter også med en opplevelse av at prosessen nok har vært mindre gjennomsiktig for de som ikke har vært involvert. Vi ser av tilbakemeldingen fra A1 at man opplevde høyere grad av gjennomsiktighet i starten av prosessen, og det støttes opp av A3 at dette avtok etter hvert som tiden gikk. En annen faktor som kan ha vært relevant her, er det at det har vært begrenset med ressurser satt av til dette prosjektet, noe som er bekreftet av ledelsen.

#### 6.3.4 Arena for interaksjon og meningsutveksling

I alle prosesser og prosjekter der ansatte skal involveres, er det viktig at denne involveringen gjennomføres systematisk. Dette medfører at organisasjonen må lage noen rammer for hvordan denne samhandlingen skal foregå, og at man etablerer en arena hvor denne samhandlingen og utveksling av innspill utfolder seg. Det at de ansatte opplever en klar og definert arena for denne samhandlingen, er med på å bygge opp tilliten til prosessen. De ansatte vil slik kunne oppleve at de er gitt en reell mulighet til påvirkning av prosessen. De to lederne fremhever at for de deltagende i piloten, så var det etablert arenaer i form av arbeidsgrupper (workshops), men også en til en oppfølging mellom utvikler og ansatte. Den gjennomgående tilbakemelding som kommer frem i svarene fra de ansatte, er at de har opplevd en godt etablert arena for samhandling. Et forhold som tydelig kommer frem i svarene fra de ansatte, er at denne arenaen har begrenset seg til samhandlingen mellom utvikler av programvaren og de ansatte som deltar i piloten. Som omtalt under avsnittet involvering, opplevde de ansatte mangelfull involvering relatert til maskinvaredelen, noe som underbygges i dette avsnittet sett opp mot arena for interaksjon og meningsutveksling. Når vi forholder oss til den mest omfattende delen av prosessen, nemlig utvikling av programvaren, opplever vi at denne arenaen i praksis har fulgt mange av prinsippene i et Strategisk prosessdesign beskrevet av Vestergaard (2019). Man har etablert en arena hvor de ansatte er blitt involvert innenfor mulighetsrommet. De har fått bidratt til å utvikle og teste nye

løsninger, for slik å kunne påvirke hvilke løsninger som skulle velges og deretter implementeres. Dette ser vi er helt i tråd med steg tre i en rettferdig prosess.

### 6.3.5 Involveringens og samhandlingens påvirkning av endringsutfallet

Vi har i teorikapittelet beskrevet mange viktige faktorer som må være til stede for å kunne lykkes med en endringsprosess. Det å involvere de ansatte er i seg selv ikke tilstrekkelig, men det er hvordan de ansatte blir involvert og hvordan de selv opplever prosessen. Det er ikke lederne som kan bestemme om det involveres godt. Dette er et forhold som de ansatte er de rette til å beskrive, og det er deres opplevelse som til slutt er definerende for om det er en god eller mindre god involvering. For at involveringen og samhandlingen skal kunne ha en positiv påvirkning av endringsutfallet, er det flere viktige faktorer som må være til stede.

Organisasjonen må gjennom sin måte å involvere på, bidra til å skape motivasjon og eierskap til prosessen. De ansatte knytter eierskap til løsningen når de får mulighet til aktivt å ta del i og utforme den. Vi ser av svarene fra lederne at begrepet eierskap går igjen. De har vært opptatt av at det må skapes eierskap for å kunne oppnå ønsket resultat. I tilbakemeldingene fra de ansatte påpekes det at god involvering og samhandling er avgjørende for utfallet. I dette prosjektet fremhever A2 at den tette involveringen og samhandlingen har vært avgjørende for hvordan programvaren blir som sluttprodukt. Vi ser her at våre informanter har et sammenfallende syn på dette uavhengig av sin organisasjonsmessige plassering.

### 6.3.6 Oppsummering og delkonklusjon

Gjennom dybdeintervjuene sitter vi igjen med en opplevelse av at det har vært en felles oppfatning blant våre informanter om retningen på prosjektet. Man har hatt en felles forståelse av hva man skal oppnå, og hva som skal kunne gjøre annerledes ved prosjektets slutt. Det er også stor samstemthet rundt viktigheten av involvering av de ansatte for å skape gode prosesser og eierskap, og gjennom dette påvirke endringsutfallet i størst mulig grad. Vi ser at ledernes hovedmål med involvering er i god overensstemmelse med de to hovedmålene som beskrives av Meyer og Stensaker (2011). Der første mål er å skape forankring og eierskap til beslutninger, og det andre målet er å bringe frem kunnskap som kan håndtere deler av endringen. Med disse forhold til stede, er de med på å skape et godt fundament for endringsprosessen. Vi opplever at dette i høy grad er blitt ivaretatt gjennom utviklingen av programvaren, noe som underbygges av de svar som våre informanter gir. I denne delen av prosessen har man også opplevd en etablert arena for samhandlingen. Det faktum at det synes

å ha vært mangelfull involvering knyttet til maskinvaredelen, tolkes av oss som at man har ansett denne delen av endringsprosessen som mindre viktig å involvere de ansatte i. Det kan derfor fremstå som at det ikke har vært en helhetlig plan og strategi rundt involvering. Å ha en god strategi og fremgangsmåte i dette arbeidet er viktig, og det Strategiske prosessdesignet av Vestergaard (2019) som er delt inn i fem faser, vil kunne danne et godt grunnlag i forståelsen av hvordan endringsprosesser kan og bør gjennomføres. Vi opplever at for prosessen med utvikling av programvaren, så har man klart å ivareta alle de tre stegene i en rettferdig prosess. Man har klart å få prinsippene til å virke sammen, noe som er en betingelse for at de involverte skal oppleve prosessen som rettferdig. Vestergaard (2019) beskriver gjennomsiktighet som en av flere viktige faktorer ved en endringsprosess. For at de ansatte skal oppleve en prosess som gjennomsiktig, er samhandlingen mellom ledelse og ansatte viktig. Det kan virke som lederne har hatt en tanke rundt hvordan dette best skulle ivaretas, men fra vårt ståsted kan det virke som fravær av en tydelig kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan har bidratt til å skape utfordringer. Av mellomlederne fremheves dette som et viktig moment i det å sikre tydelig og ensartet informasjon ut i organisasjonen. For å sikre god samhandling og involvering, er valg av arena for denne samhandlingen viktig. Vi ser av intervjuene at de arenaer som ble benyttet til utviklingen av programvaren, medførte at de ansatte fikk stor grad av forståelse for hvordan de kunne påvirke prosessen og derigjennom påvirke endringsutfallet. Et viktig moment her er at de ansatte fikk komme med forslag til forbedringer, for deretter å delta i uttestingen av de endringer som ble gjennomført. God informasjon og samhandling vil kunne være et godt substitutt til at alle ansatte involveres i prosessen, men som tidligere drøftet opplever de fleste informantene at det har vært mangelfull informasjon underveis i prosessen.

#### 6.4 Motivasjon

Vi vil nå sammenligne og analysere funn fra empirien opp mot teorien som vi presenterte i kapittel 2. Vårt forskningsspørsmål vi søker svar på i dette delkapitlet er; I hvilken grad er endringsledelse, involvering og kommunikasjon viktig i forhold til motivasjon i endringsprosessen? Vi ønsker å undersøke om grad av endringsledelse, involvering og kommunikasjon kan påvirke motivasjonen hos de ansatte, hvor motivasjon i neste omgang vil kunne påvirke endringsutfallet. Vi vil drøfte funnene sett i lys av teori om indre motivasjon, selvbestemmelsesteorien og CEM-modellen, samt annen relevant teori om hvordan motivere ansatte til endring.



Det er viktig å ha kunnskap, innsikt i og forståelse av hva som motiverer de ansatte, hva som bidrar til at de yter det lille ekstra, og hva som opprettholder motivasjonen. Hvis organisasjonen lykkes med å motivere de ansatte, kan det skape økt produksjon, øke effektiviteten, fremme læring samt lette ulike prosesser i organisasjonen. For at ledere skal lykkes med å skape motivasjon til endring blant de ansatte er det viktig at de kjenner sine ansatte, og er klar over hva som kan motivere til endring.

#### 6.4.1 Indre motivasjon

Mennesker kan ikke påvirke andre til å bli indre motivert, men de kan skape forutsetninger for denne motivasjonen. Både ledere og ansatte bør derfor skape disse forutsetningene siden indre motivasjon er den viktigste drivkraften for både den enkelte og i en gruppe. Dette gjelder spesielt i omorganiseringer og endringer i organisasjoner. Fra empirien ser vi at lederens syn på hva som var viktig for å føle seg indre motivert for endringsprosessen samsvarte med de ansattes syn. Dette danner et godt utgangspunkt og en god plattform. Spesielt temaer innenfor behov, nytteverdi, kommunikasjon og involvering gikk igjen hos alle informanter som viktige motivasjonsfaktorer. Andre viktige stikkord som ble nevnt var læring, respekt, å bli hørt og se resultater.

Eierskap, engasjement og frivillig samarbeid mot et felles mål er drevet av indre motivasjon (Herzberg, 2003). Hvis de ansatte ikke opplever indre motivasjon, får det betydning for deres engasjement i løsningen av utfordringene og for eierskapet til den retningen man skal gå. Fra empirien opplever vi at de informantene som var involvert i pilotprosjektet viste både engasjement og eierskap til prosjektet, noe som kan tyde på at de hadde en indre motivasjon som drivkraft.

Drivkraften til den indre motivasjonen er direkte knyttet til selve aktiviteten. Det kan være relatert til behov for å utfordre seg selv, og slik bidra til å fremme faglig og personlig utvikling, men det kan også handle om å skape gode opplevelser, trivsel og en følelse av mestring og en meningsfull jobb. Informantene som var involvert i prosjektet opplevde både mestring og at de var med på å bidra til en viktig endring for organisasjonen.

Motivasjonsfaktorene som de ansatte trekker frem, kan i utgangspunktet kategoriseres som indre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjonsfaktorer virker derfor ikke som like motivasjonsfremmende som de indre faktorene i denne studien.

## 6.4.2 Selvbestemmelsesteorien

Sett i lys av selvbestemmelsesteorien fremstår autonomi, kompetanse og tilhørighet som tre grunnleggende behov som vil påvirke de ansattes indre motivasjon (Einarsen, Martinsen og Skogstad, 2017). Dette er tre behov som ofte går hånd i hånd og som gjensidig påvirker hverandre. Mulighet for selvbestemmelse vil sammen med kompetanse og tilhørighet være faktorer som ikke bare kan øke den generelle motivasjonen blant de ansatte, men også motivasjon ved endring. Vi vil nå drøfte hvordan hvert enkelt behov blir ivaretatt under endringsprosessen i vår studie.

### 6.4.2.1 Autonomi

Autonomi er en av tre viktige faktorer for å øke den indre motivasjonen. Autonomi handler blant annet om å være fleksibel og tilby skreddersøm fremfor standardiserte løsninger, og at man kan være med å påvirke hvordan oppgavene skal utføres (Martinsen, 2019). Det bør også være anledning til å komme med innspill, samt muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. Fra empirien ser vi at informantene uttrykker at det har vært et stort engasjement for de som har vært involvert i piloten. «De har fått bidra i utviklingen av noe som skal bidra til å endre deres arbeidshverdag, noe de har satt veldig pris på og som de har vært veldig motiverte for» (L1). De har altså hatt muligheten til å påvirke hvordan oppgavene skal utføres og fått komme med innspill når det gjelder utviklingen av programvaren. Det er i aller høyeste grad skreddersøm, og ingen standardiserte løsninger er blitt benyttet. Opplevelsen er derimot en annen hos de som ikke har vært involvert i prosjektet, og hos enkelte er prosjektet rett og slett blitt latterliggjort. Informantene tror årsaken til dette er at de ikke er blitt involvert og at mangel på informasjon har forsterket dette. For å fremme en følelse av autonomi er det viktig at ledere involverer ansatte så langt det lar seg gjøre i alle endringsfaser. Enkelte ansatte har fått muligheten til å være med på å utvikle digitale programmer helt fra starten av. Det er fortsatt en pågående prosess, og flere vil bli involvert når man kommer til implementeringsfasen. Martinsen (2019) skriver at å tilrettelegge for autonomi innebærer fravær av detaljertstyring og at man kan påvirke hvordan oppgavene skal utføres, samt mulighet til å komme med innspill og mulighet til å påvirke arbeidssituasjonen. Dette opplever vi at organisasjonen har lagt til rette for. Når det gjelder de øvrige ansatte som ikke har vært involvert i prosjektet, opplever de at de ikke har fått den informasjon de føler de har behov for. Dette kan skape en følelse av mangel på autonomi. I teorikapittelet presenterte vi en modell under involvering, som viser at informasjon utgjør det laveste trinnet for

involvering. God informasjon vil være en forutsetning for å kunne ta aktivt del i endringsprosesser, og vil derfor også være en viktig faktor når det gjelder behovet for autonomi.

#### 6.4.2.2 Kompetanse

Vi mennesker har et behov for tilførsel og utvikling av kompetanse, kunnskap og ferdigheter. Dette vil også kunne gi en form for indre motivasjon. Når man opplever mestring kan oppgavene oppleves spennende, noe som igjen fremmer den indre motivasjonen. Informantene som har vært med i pilotprosjektet har opplevd mestring da de har vært med på å utvikle en ny programvare, de har samhandlet og fått tilbakemeldinger fra prosjektleder og opplevd dette som spennende og givende. Før implementeringen vil det bli gjennomført opplæring av de ansatte, og de vil da få ny kunnskap, kompetanse og ferdigheter som forhåpentligvis vil styrke den indre motivasjonen.

#### 6.4.2.3 Tilhørighet

Tilhørighet dreier seg om et grunnleggende ønske om å samhandle med andre mennesker og kunne hjelpe andre. Mennesker jobber hardere av sterkere involvering, forpliktelser og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egen kontroll (Kuvaas og Dysvik, 2016). Fra empirien ser vi at de som har vært med i pilotprosjektet har hatt en arena for interaksjon og samhandling, og de har vært sterkt involvert, de har forpliktet seg og vist engasjement. Sosial tilhørighet på arbeidsplassen kan innebære det å bli sett, å bli verdsatt, å bli behandlet med respekt og bli lyttet til. Med den sosiale tilhørigheten vil de ansatte kjenne seg i trygge relasjoner og dermed få økt indre motivasjon (Løvaas, 2017). Vi opplever at ledelsen står for disse verdiene, og de løfter opp blant annet respekt og å bli lyttet til som viktige motivasjonsfaktorer i intervjuet. Tilbakemelding fra omgivelsene er viktig for opplevelsen av kompetansen og evnen til å håndtere forskjellige oppgaver i livet. Fra empirien ser vi at tilbakemelding også er en motivasjonsfaktor som går igjen.

Vi skal videre drøfte empirien opp mot CEM-modellen (endringsengasjementmodellen), hvor vi vil se at behovene som autonomi, kompetanse og tilhørighet er å finne igjen i modellen under endringsrelaterte jobbressurser og organisasjonsressurser.

### 6.4.3 CEM-modellen, en modell for positive ansattes tilnærming til organisasjonsendring; endringsengasjement, endringsressurser og endringskrav.

I teorikapitlet presenterte vi CEM-modellen (endringsengasjementmodellen), hvor fire sentrale elementer vil være av betydning for de ansattes endringsberedskap, endringsengasjement og motivasjon til endring. Vi vil nå se på hvert enkelt element og drøfte empirien opp mot teorien.

#### 6.4.3.1 Endringsrelaterte organisasjonsressurser

Under kategorien organisasjonsressurser blir kommunikasjon og informasjon presentert som to viktige faktorer som kan virke inn på de ansattes grad av endringsmotivasjon. Dersom ledelsen sørger for god kommunikasjonsflyt og informasjonsutlevering kan dette ha positiv effekt på de ansattes endringsberedskap og motivasjon (Albrecht et al., 2020). Fra empirien opplever de ansatte at informasjonsflyten ikke har vært god nok og at kommunikasjon har vært lite strukturert. De ansatte var opptatt av at kommunikasjonen skulle vært mere strukturert, mere formell og regelmessig. De var opptatt av forutsigbarhet og ønsket å få regelmessige statusoppdateringer fra ledelsen. Kommunikasjonsflyt og informasjonsutlevering blir også omtalt som et fremtredende element i CEM-modellen. Her blir det omtalt som en organisasjonsressurs av stor betydning for de ansattes motivasjon til endring (Albrecht et al., 2020). Andre faktorer som er viktige er toppledelsens støtte og engasjement. Toppledelsens aktive støtte og engasjement til endring er anerkjent som grunnleggende for suksessen til endringsinitiativ og for vellykket pågående endring (Kotter, 1990; Albrecht et al., 2020). Ledelsen er utvilsomt en faktor som kan påvirke de ansattes motivasjon for endring. Ressurser som toppledelsen kan bidra med for å støtte vellykket endring inkluderer tydelige formål og visjon, klar kommunikasjon av informasjon om endring og aktiv støtte og engasjement til endring. Ledelsens støtte og engasjement under endringsprosessen er eksempler på endringsrelaterte organisasjonsressurser, og anses dermed som en påvirkende faktor for de ansattes holdninger til endring i stor grad (Albrecht et al., 2020). Vårt inntrykk etter intervjuene er at prosjektet har støtte fra toppledelsen og at de er engasjert i prosjektet. Toppledelsens kommunikasjon om nødvendighet og behov for endring er også en faktor som kan virke inn på de ansattes grad av endringsmotivasjon. Våre funn viser at de fleste ansatte har oppfattet nødvendigheten og behovet for endringen. Faktorer som endringsressurser og endringskapasitet inngår også under kategorien om endringsrelaterte organisasjonsressurser. Vi har tidligere i oppgaven under analysen av endringsledelse drøftet

ressurser og endringskapasitet, og konkluderte med at det ble tilført for lite ressurser i starten av prosjektet og at organisasjonen hadde et forbedringspotensial når det gjaldt endringskapasitet. Avslutningsvis under denne kategorien har vi endringskultur og klima. Informantene gir uttrykk for at organisasjonen har en endringskultur, og at avvik bare er enkeltmannsholdninger.

#### 6.4.3.2 Endringsrelaterte jobbressurser

Endringsrelaterte jobbressurser er her definert som psykologiske, fysiske, teknologiske, informative, økonomiske og sosial støtte. Under denne kategorien blir deltakelse og involvering, autonomi, informasjon og tilbakemeldinger om den pågående endringen viktige faktorer. Autonomi og involvering kommer inn under jobbressurser og vil på lik linje med organisasjonsressurser kunne påvirke motivasjonen til de ansatte direkte. Det er ingen tvil om at faktorer som informasjon, kommunikasjon og involvering er viktig i arbeidet med å skape motivasjon til endring. God kommunikasjon, regelmessig informasjonsutlevering og aktiv involvering av de ansatte kan gi de ansatte en følelse av trygghet og kan skape positive holdninger (Albrecht et al., 2020). Fra empirien og som tidligere drøftet opplever vi at de ansatte ønsker seg en mere regelmessig informasjonsutlevering med statusoppdateringer og en mere strukturert kommunikasjon. Det har vært en aktiv involvering av de ansatte som deltar i pilotprosjektet, og flere vil bli involvert i implementeringsfasen. De ansatte uttrykte at det å være en del av prosessen, og samtidig bli sett og hørt er viktig for dem. Involvering og mulighet for deltakelse identifiseres ifølge CEM-modellen som endringsrelaterte jobbressurser. Da dette er en type ressurser som kan påvirke de ansattes holdninger til endring direkte, vil dette være en særdeles viktig motivasjonsfaktor (Albrecht et al., 2020). Autonomi ble drøftet under selvbestemmelsesteorien, og vi ser at også i denne modellen er autonomi viktig for motivasjon og endringsengasjement.

#### 6.4.3.3 Endringsrelaterte personlige ressurser

Ingen av de ansatte trekker frem motivasjonsfaktorer som direkte kan identifiseres med personlige ressurser. Det er utfordrende å skulle endre de ansattes tankesett, optimisme og håp i en positiv retning når det gjelder endringer (Albrecht et al., 2020).

#### 6.4.3.4 Endringsrelaterte jobbkrav

I empirien ser vi at det som trekkes frem som utfordringene i endringsprosessen hos de ansatte er dette med informering og kommunikasjon. Mangelfull informasjon og dårlig

kommunikasjon kan resultere i usikkerhet blant de ansatte. Dette er et klassisk eksempel på et jobbkraft ifølge CEM-modellen. Slike jobbkraft kan virke truende på de ansattes holdninger vedrørende endring (Albrecht et al., 2020). Fra empirien ser vi at enkelte latterliggjør digitaliseringen, og det kan virke demotiverende.

#### 6.4.4 Endringsledelse og motivasjon

Graden av hvordan endringsledelse utøves vil være sentral for utviklingen av motivasjon for endringer. Om den enkelte er motivert for endringen, påvirkes av den enkeltes antakelser om hvorvidt det er behov for endringer, og hvorvidt endringen vil ha en positiv effekt på egen jobb. Våre funn viser at de fleste ansatte har en forståelse for behovet for endringen og ser at endringen kan lette deres arbeidshverdag. Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker dette frem som en avgjørende faktor for å oppnå en vellykket endring. Tiltak for å motivere de ansatte kan være å skape muligheter for tidlig suksess og holde de ansatte informert om framskritt i endringsprosessen, og danne en koalisjon med bred støtte for endringen. Fra empirien og tidligere drøftinger har vi sett at ledelsen kunne vært bedre på disse punktene. Spesielt har mangel på informasjon om status for prosjektet underveis vært et savn fra de ansatte. Hvis man kan vise til vellykkede resultater tidlig i prosessen, antar man at dette kan ha motiverende funksjon på den videre prosessen. Våre funn bekrefter denne antakelsen.

Viktige punkter som inngår i endringsledelse som å få formidlet behov og nødvendighet for endringen, endringsressurser og endringskapasitet, engasjement og støtte finner vi igjen i CEM-modellen under endringsrelaterte organisasjonsressurser.

#### 6.4.5 Kommunikasjon, involvering og motivasjon

Vi har i det foregående drøftet hvordan organisasjoner kan utvikle engasjement blant annet gjennom en støttende toppledelse som er gode på å kommunisere og involvere. Dette kan gi optimistiske og engasjerte ansatte, som er villige til å være med på å utvikle organisasjonen. Motivasjonsnivået i en organisasjon heves gjennom god kommunikasjon, noe som er viktig for å skape motivasjon i en endringsprosess hevder Kaufmann & Kaufmann (2015).

Organisasjonens utfordringer knyttet til mangelfull informasjon og dårlig kommunikasjonsflyt fra ledelsens side, virker til å påvirke de ansattes holdninger og motivasjon for endring. Ledelsen hevder at informasjonen og kommunikasjonen er ivaretatt etter beste evne, men for de ansatte oppleves ikke dette tilfredsstillende nok. Det er tydelig at det er et forbedringspotensial knyttet opp mot bedre informasjonsflyt, og regelmessig og strukturert

kommunikasjon. En bedring på dette området kan skape mere endringsmotivasjon blant de ansatte, og påvirke deres generelle holdninger til endring i positiv retning.

De ansatte ble spurt om kommunikasjon var viktig for deres motivasjon. Alle svarte ja på dette spørsmålet, og grad av kommunikasjon påvirket deres motivasjon. De sier blant annet at kommunikasjon bygger tillit, trygghet og åpenhet, som igjen er med på å skape motivasjon. De sier også at kommunikasjon og informasjon fungerer som en drivkraft for motivasjonen, og skaper et tryggere og et bedre arbeidsmiljø. Vi ser at disse funnene sammenfaller med teorien som er presentert.

Når det gjelder involvering opplever vi at de ansatte som ikke er med i piloten, føler de blir involvert hvis de får god informasjon og kunnskap om prosjektet. Involvering var i likhet med kommunikasjon viktig for deres motivasjon. De fremhever at involvering gir en følelse av eierskap, noe som også er referert til i litteraturen.

Oppsummert kan vi konkludere med at både kommunikasjon og involvering er viktig og avgjørende for de ansattes motivasjon. Vi ser her samsvar mellom vår empiri og relevant teori.

#### 6.4.6 Oppsummering og delkonklusjon

Fra empirien kan det se ut til at ledere og ansatte er enige når det kommer til hva som kan skape motivasjon for endring. Samtlige informanter trekker frem kommunikasjon, informasjon og involvering som de mest fremtredende motivasjonsfaktorene ved endring. De trekker også frem nytteverdi, behov og nødvendighet for endring som viktige motivasjonsfaktorer. Å ha en forståelse av hvorfor endring skjer, og betydningen av endringen er i henhold til Kotter (2012) med på å øke motivasjonen til de ansatte. Det er viktig med involvering av de ansatte fordi det kan bidra til økt arbeidsmotivasjon, økt tilfredshet, høyere kvalitet i beslutninger, høyere aksept for beslutningene og dermed et bedre resultat (Sverdrup og Olsen, 2015). Ifølge Vestergaard (2019) viser studier at involvering kan øke motivasjonen, villigheten til å akseptere endringer og arbeidsmoralen. Kaufmann & Kaufmann (2015) hevder at et av kommunikasjonens formål er å fremme motivasjon og samtidig styrke de sosiale relasjonene som er viktig for måloppnåelse. Alle informanter var samstemte om at motivasjon var viktig i endringsprosessen. De mente at den bidrar positivt inn i prosessen og bidrar til å holde engasjementet oppe. De mente det kunne bli vanskeligere å få gjennomført ting, og ting ville ta lengre tid hvis motivasjonen ikke var til stede. CEM-modellen viser hvordan organisasjonsressurser, jobbressurser, personlige ressurser og jobbkraav kan påvirke

de ansattes motivasjon og holdning til endring. De ansatte trekker frem informasjon, kommunikasjon og involvering som viktige motivasjonsfaktorer. Dette gjør at organisasjonsressurser og jobbressurser virker som de mest fremtredende motivasjonsfaktorene blant de ansatte. Ifølge CEM-modellen er det også disse ressursene som påvirker de ansatte direkte (Albrecht et al., 2020). CEM-modellens fleksibilitet og omfang gjør at den er aktuell for de fleste organisasjoner, også for denne organisasjonen. Den generelle fremstillingen vil gjøre at noen ressurser vil være mere fremtredende enn andre. I dette tilfellet virker organisasjonsressurser og jobbressurser som de mest sentrale. Vi kan sett i lys av denne analysen konkludere med at endringsledelse, kommunikasjon og involvering er viktige og avgjørende i forhold til motivasjon i endringsprosessen. Vi ser at våre funn samsvarer med relevant teori. Vi kan dermed si at vi har besvart forskningsspørsmålet. Det foreligger et forbedringspotensial i organisasjonen når det kommer til å skape motivasjon for endring. Bedre informasjonsflyt og strukturert kommunikasjon kan bli viktig i denne sammenhengen, og er noe organisasjonen bør jobbe med. Det å ha motiverte ansatte med seg på laget kan bli avgjørende for implementeringen av endringen som kommer.

### 6.5 Oppsummering av analysekapittelet

Vi har nå analysert og drøftet hvordan endringsledelse er blitt benyttet i endringsprosessen i organisasjonens digitaliseringsprosjekt. Videre har vi analysert og drøftet i hvilken grad ledelsen har lyktes med kommunikasjon og involvering under endringsprosessen. Til slutt analyserte og drøftet vi motivasjonens betydning i en endringsprosess, og hvilke faktorer som er viktige for motivasjonen hos de ansatte under endring. Vi har presentert en oppsummering og delkonklusjon under hvert tema. Dette kapittelet danner grunnlaget for besvarelsen av problemstillingen og vår samlede konklusjon som presenteres i neste kapittel.



## 7.0 Konklusjon

I vår studie har vi hatt som mål å undersøke hvilken betydning endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon har i en endringsprosess. Vi har sett nærmere på hva en endringsprosess er, og faktorer en leder bør ta hensyn til innenfor temaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon for å oppnå en god og vellykket endringsprosess. På bakgrunn av interesse og nysgjerrighet innenfor disse temaene, teorisøk, vurderinger og drøftinger med veileder kom vi frem til følgende problemstilling:

**«Betydningen av endringsledelse, kommunikasjon og involvering for å motivere og skape en god endringsprosess - En kvalitativ casestudie i endringsledelse av et pågående digitaliseringsprosjekt i ASCO Norge»**

For å besvare den overordnede problemstillingen har vi bygd studien på et pågående digitaliseringsprosjekt hos ASCO Norge. Prosessen ble startet som et prosjekt i 2019. Prosjektet har tatt mye lengre tid enn antatt, og er per dags dato fortsatt ikke implementert. Analysen er bygd opp gjennom seks semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere og ansatte, med fokus på fire forskningsspørsmål innenfor temaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon. Helt i fra starten av antok vi at disse temaene var vesentlige elementer å ta stilling til i en endringsprosess for å oppnå en god og vellykket prosess. Vi forstod underveis at oppgaven vår både ble omfattende og komplisert, men samtidig følte vi at disse fire temaene var nært knyttet til hverandre og var derfor vanskelig å utelukke noen av temaene. Svarene på forskningsspørsmålene vil hjelpe oss i å besvare selve problemstillingen i oppgaven. Vi har gjennom en krevende analyseprosess av datamaterialet prøvd å gi et helhetlig bilde, koblet opp mot relevant teori av hvordan en endringsprosess bør gjennomføres. Vi vil først oppsummere svarene på hvert enkelt forskningsspørsmål. Deretter vil vi å besvare problemstillingen og oppsummere konklusjonen

### 7.1 Endringsledelse

Hvilken betydning har endringsledelse for den pågående endringsprosessen?

Våre funn viser at ledelsen har kompetanse og innsikt i endringsledelse. Samtidig ser vi at faktorer som kan påvirke endringsprosessen og endringsutfallet er representert i ulik grad. De fleste ansatte har forståelse for behovet og nødvendigheten av endringen, og de opplever at ledelsen har en strategi og visjon for endringen. I teorien til Meyer og Stensaker mener de at organisasjoner ikke bør etablere en kriseforståelse og ta sterk avstand fra det etablerte, hvis

organisasjonen ser for seg flere store endringer over tid. Det kan se ut til at ledelsen hadde en tilnærming som stemmer mer overens med denne teorien. Vi oppfatter det slik at ledelsen ikke ønsket å gi et inntrykk av at organisasjonen var i en krise, men ønsket heller å fremstille det litt mere nyansert og konstruktivt. Våre funn viser at gruppen som ble etablert for prosjektet var for liten. Vi tenker at det blir vanskelig for en slik liten retningsgivende koalisjon å vise tilstedeværelse, å være synlig og å fylle alle roller, samtidig som de skal jobbe med utviklingen av systemene. Når det gjelder planleggingsfasen erkjenner ledelsen at de burde brukt litt mere tid. Vi er av den oppfatning at dette har påvirket endringsprosessen både når det gjelder struktur og endringshastigheten. Vi opplever at ledelsen ikke har benyttet tilstrekkelig tid og ressurser på å synliggjøre delmål underveis i prosessen. Vi mener dette kunne stimulert den videre endringsreisen, og de ansatte gir også uttrykk for at dette er et viktig bidrag i forhold til motivasjonen og å holde entusiasmen oppe. Ledelsen hadde så langt i prosessen ikke utnevnt formelle endringsagenter. Vi mener det kunne vært nyttig å etablere roller som endringsagenter i en tidligere fase. Dette fordi endringsagenter ikke bare skal hjelpe til med implementeringen, men også ha en rolle når det gjelder å drive endringsprosessen fremover. Vi mener altså at ledelsen ved mer bevisst bruk av endringsagenter kunne påvirket gjennomføringen av digitaliseringsprosjektet ytterligere. På bakgrunn av fremlagt empiri er vi av den oppfatning at ledelsen kan påvirke resultatet av endringen i enda større grad ved å bygge økt endringskapasitet i organisasjonen, både når det gjelder ressurser, strukturer og rutiner for endring. Dette vil igjen føre til at fremtidige prosesser kan bli mere effektive og føre til økt endringskapasitet som samsvarer med teorien fra Meyer og Stensaker (2011). Avslutningsvis opplever vi organisasjonen som endringsvillig, og at den har en kultur som er positiv til endring. Basert på våre funn er vi av den oppfatning at ledelsen kan påvirke endringsresultatet i enda større grad ved å bruke mer tid og være mere strukturert i planleggingsfasen, tilføre nok ressurser fra start, bygge økt endringskapasitet i organisasjonen og utnevne formelle endringsagenter tidligere i prosessen. Det vil kunne hjelpe ledelsen i fremtidige endringsprosesser. Våre funn sett opp mot relevant teori tyder på at det er rimelig å anta at endringsledelse vil ha betydning for motivasjon og for å skape en god endringsprosess.

## 7.2 Informasjon og kommunikasjon

Hvordan opplever de ansatte kommunikasjonen og informasjonen i endringsprosessen?

Gjennom dybdeintervjuene har vi fått et inntrykk av at ledelsen kanskje har undervurdert betydningen av kommunikasjon underveis i prosessen. Det kommer også frem at det er et savn etter mere formell og strukturert kommunikasjon hos de ansatte, og de ønsker seg hyppigere statusoppdateringer med faste intervaller. De ansatte som ikke har vært involvert i pilotprosjektet opplever ikke at informasjonen og kommunikasjonen har vært god nok underveis i denne endringsprosessen. Det mangler en tydelig kommunikasjonsstrategi og en kommunikasjonsplan for endringsprosessen, og det kan virke som om ledelsen har undervurdert behovet for informasjon underveis i prosessen. Lokken (2016) hevder at tydelig, hyppig og tillitsvekkende kommunikasjon blir enda viktigere i endring enn i en normalsituasjon, dette for å minimere risikoen for spekulasjoner og ryktespredning. En kommunikasjonsplan kunne bidratt til struktur og tydelighet, og kunne også ha bidratt til mere kontroll og oversikt over informasjonsflyten. Ifølge Kaufmann & Kaufmann er kommunikasjonsstrukturen organisasjonens nervesystem. Det understreker bare hvor viktig den er for en organisasjon, og det er viktig at ledelsen har en bevissthet rundt dette. Basert på våre funn kan det tyde på at det er behov for en mere bevisstgjøring rundt kommunikasjon i endringsprosesser og kommunikasjonsstrukturen i organisasjonen. Alle informantene mente at toveis kommunikasjon var viktig, med mulighet for tilbakemeldinger. Dette ville for dem være med på å skape engasjement og motivasjon. Valg og prioritering av kommunikasjonskanaler er også en viktig del av kommunikasjonsstrategien, slik at informasjonen når de ansatte og at det åpnes for dialog. Fra teorien er det viktig å få med seg at kommunikasjon skaper tillit og identitetsfølelse for alle i en endringsprosess. Og for nettopp å skape tillit og identitet må kommunikasjonen benyttes til å formidle god og nøyaktig informasjon, dette både gjennom enveis kommunikasjon og gjennom dialog. Det vil blant annet bidra til å gi de ansatte en forståelse av hvorfor endringene skjer, noe som vil påvirke motivasjonen og gi de ansatte en positiv holdning til endringen. Dette vil videre kunne gi en positiv effekt på selve endringsprosessen og endringsutfallet, og bidra til læring og måloppnåelse. Selv om det er krevende bør bevisstgjøring av betydningen av kommunikasjon være et sentralt tema i alle former for lederutvikling og ledertrening, rett og slett fordi dette vil være viktig for mange organisasjoners utvikling (Kongsvik, 2006). Våre funn viser at informasjonsflyten og kommunikasjonen kunne vært bedre i denne endringsprosessen, og vi ser at det mangler en tydelig kommunikasjonsstrategi og

kommunikasjonsplan. Dette er viktige faktorer som har betydning for motivasjon og en god endringsprosess, og hvor våre funn sammenfaller med relevant teori på dette området.

### 7.3 Involvering og medvirkning

I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?

Gjennom våre dybdeintervjuer er det tydelig at alle våre informanter er samstemte i at det er en tydelig retning på den prosessen man er inne i. Rammene var veldig vide i starten, men har blitt innsnevret etter hvert i prosessen. Vi ser at ledernes hovedmål med involvering er i god overensstemmelse de to hovedmålene som beskrives av Meyer og Stensaker (2011). Der første mål er å skape forankring og eierskap til beslutninger, og det andre målet er å bringe frem kunnskap som kan håndtere deler av endringen. Med disse forhold til stede, er de med på å skape et godt fundament for endringsprosessen. Våre funn viser at dette i høy grad er blitt ivaretatt gjennom utviklingen av programvaren, men at situasjonen er en annen for maskinvaren. I programvareutviklingen opplever informantene at de ansatte har vært involvert i utviklingen, det har vært etablert en arena for interaksjon og samhandling med muligheter for tilbakemeldinger og innspill, og de ansatte har vært involvert i testing av programvaren. På bakgrunn av de ulike tilnærmingene når det gjelder programvare og maskinvare, kan det virke som at det ikke har vært en helhetlig strategi rundt involveringen i endringsprosessen. Basert på tilbakemelding fra våre informanter kunne en annen tilnærming når det gjelder involvering på maskinvaredelen bidratt til større forståelse og tillit i andre deler av organisasjonen som ikke var direkte involvert i piloten. Når det gjelder gjennomsiktighet av prosessen medfører det en del utfordringer siden digitaliseringsprosjektet er kjørt som en pilot. Dette skaper behov for å samhandle og informere på flere ulike nivåer, avhengig av plassering i organisasjonen og grad av involvering. Våre funn tyder på at involveringen av de ansatte som ikke var en del av piloten kunne vært håndtert bedre. Her opplever vi basert på tilbakemeldingen fra våre informanter at prosessen ikke har vært god nok. Vi mener at dette må sees i sammenheng med at det mangler en tydelig kommunikasjonsstrategi og en kommunikasjonsplan for endringsprosessen, og at informasjonsflyten ikke har vært god nok underveis i prosessen. Våre funn sett opp mot relevant teori viser at grad av involvering er en viktig faktor for å lykkes med en god endringsprosess.

## 7.4 Motivasjon

I hvilken grad er endringsledelse, kommunikasjon og involvering viktig i forhold til motivasjon i endringsprosessen?

Motivasjonen for endringsprosessen fremsto som svært viktig for de ansatte. God informasjonsflyt, strukturert kommunikasjon og involvering var viktig for deres motivasjon under prosessen, samt forståelse av behovet og nødvendigheten for endringen og hvordan endringen kunne lette deres arbeidshverdag. Å ha en forståelse av hvorfor endring skjer, og betydningen av endringen er i henhold til Kotter (2012) med på å øke motivasjonen til de ansatte. Det er viktig med involvering av de ansatte fordi det kan bidra til økt arbeidsmotivasjon, økt tilfredshet, høyere kvalitet i beslutninger, høyere aksept for beslutningene og dermed et bedre resultat (Sverdrup og Olsen, 2015). Ifølge Vestergaard (2019) viser studier at involvering kan øke motivasjonen, villigheten til å akseptere endringer og arbeidsmoralen. Kaufmann & Kaufmann (2015) hevder at et av kommunikasjonens formål er å fremme motivasjon og samtidig styrke de sosiale relasjonene som er viktig for måloppnåelse. Det foreligger et forbedringspotensial i organisasjonen når det kommer til å skape motivasjon for endring. Bedre informasjonsflyt, strukturert kommunikasjon og involvering på flere områder kan bli viktig i denne sammenheng, og er noe organisasjonen bør jobbe med. Det å ha motiverte ansatte med seg på laget kan bli avgjørende for implementeringen av endringen som kommer. Hvordan ledere og ansatte kan skape og oppleve motivasjon til endring vil naturligvis avhenge av organisasjonens kontekst. Likevel kan funnene i denne studien forsterke gyldigheten til ulike litteratur og teoretiske modeller. CEM-modellen kan tas i bruk som et hjelpeverktøy i jobben med å utvikle positive holdninger til endringer. Ved å se på essensen i modellen kan man trekke frem noen enkle faktorer som er viktig når man skal forsøke å skape motivasjon til endring. Ved å bruke det foreslåtte rammeverket for endringsengasjement, vil man kunne diagnostisere, administrere og optimalisere de ansattes endringsberedskap og entusiasme for pågående endring. Vi kan sett i lys av våre funn konkludere med at endringsledelse, kommunikasjon og involvering er viktige faktorer i forhold til motivasjon i endringsprosessen, og våre funn samsvarer med relevant teori.

## 7.5 Konklusjon og svar på vår problemstilling

Med bakgrunn i forskningsspørsmålene og hovedtemaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon mener vi å kunne konkludere med at endringsledelse,

kommunikasjon, involvering og motivasjon i en endringsprosess er essensielle faktorer som har betydning for hvordan en god endringsprosess gjennomføres og resultatet av den. Vi mener også at disse faktorene har et sterkt avhengighetsforhold til hverandre, både direkte og indirekte, for å oppnå en god endringsprosess og resultat. Basert på våre funn antar vi at utøvd endringsledelse har betydning for endringsprosessen og endringsutfallet. Vi antar også basert på våre funn at tilstrekkelig, nøyaktig og strukturert kommunikasjon vil være med på å drive endringsprosessen i riktig retning, mot visjon og mål. Den vil også kunne påvirke engasjement, tillit, trygghet, åpenhet og motivasjon for endring. I tillegg antar vi at grad av involvering kan være utslagsgivende for hvilken retning og fart endringsprosessen får, og for eierskap og forankring til endringen. Av empirien fremkommer det at de mest fremtredende motivasjonsfaktorene hos de ansatte var god informasjonsflyt, kommunikasjon, involvering, nytteverdi, behov og nødvendighet for endring. Basert på våre funn antar vi at endringsledelse, kommunikasjon og involvering har en avgjørende betydning for motivasjon i en endringsprosess. Motivasjonen vil igjen kunne påvirke engasjement og eierskap til endringsprosessen. Ledere og ansatte kan skape og oppleve motivasjon til endring ved å sørge for høy grad av involvering og aktiv deltakelse. Dette innebærer å kontinuerlig informere de ansatte, sørge for god kommunikasjon gjennom hele organisasjonen, og åpne opp for mere innspill og handlingsrom på flere arenaer. Vi ser at informantenes svar og relevant teori samsvarer med at dette er de mest sentrale motivasjonsfaktorene vedrørende endring. Våre antakelser støttes av relevant teori vi har presentert i teorikapittelet. Funnene i denne studien bidrar til økt kunnskap og bevissthet rundt sammenhengen mellom endringsledelse, kommunikasjon og involvering sett opp mot motivasjon og endringsprosesser. Vi har ikke fremlagt ny teori, men derimot sammenhenger som støttes opp av teori og empiri som igjen understreker betydningen av disse spesifikke temaene for å få en god endringsprosess og et vellykket endringsutfall. Vi har studert en pågående endringsprosess, og vi kan derfor ikke si noe om endringsutfallet i vår case.

Vi mener vi med denne oppgaven har besvart vår problemstilling og vist gjennom analysen av empirien at endringsledelse, kommunikasjon og involvering har avgjørende og stor betydning for motivasjon og for å skape en god endringsprosess, og at temaene er nært knyttet til hverandre som biter i et puslespill. Vi har også vist til at vår empiri sammenfaller med relevant teori på dette området.

## 8.0 Anbefalinger, oppgavekritikk og forslag til videre forskning

Avslutningsvis vil vi gi praktiske og teoretiske anbefalinger i forhold til funnene i oppgaven, presentere styrker og svakheter ved oppgaven og behov for videre forskning vil bli foreslått.

### 8.1 Anbefalinger

Basert på våre funn i denne studien ønsker vi å komme med noen anbefalinger og råd innenfor temaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motivasjon til ASCO Norge. Vi mener at organisasjonen både har kompetanse og de ressurser som kreves for å kunne gjennomføre disse anbefalingene. Det handler om å sette ting i system, og skape en bevisstgjøring rundt disse temaene.

#### 8.1.1 Endringsledelse

Våre funn tyder på at ledelsen har god innsikt og kompetanse innen endringsledelse. Det er allikevel noen punkter hvor det er rom for forbedringer.

Når det gjelder planleggingsfasen erkjenner ledelsen at de burde brukt litt mere tid, men de hadde et tidspress fra ytre aktører som gjorde det vanskelig. Endringskaleidoskopet (Balogun, 2001) gir en oversikt over ulike elementer i prosessen som ikke bare bør vurderes før, men også underveis i prosessen. Ifølge Balogun (2001) vil ønsket endring bli enklere hvis det tas stilling til alle disse elementene i planleggingsfasen. Endringskaleidoskopet kan være et nyttig verktøy for ledere å ta i bruk ved nye endringsprosesser i fremtiden.

Våre funn avdekker at ledelsen så langt i endringsprosessen ikke bevisst har benyttet seg av formelle endringsagenter. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) er det behov for endringsagenter som bidrar positivt inn i endringsprosessen og hjelper til med implementeringen. Sett i lys av teori opp mot denne endringsprosessen, burde ledelsen vurdere å etablere roller som endringsagenter i en tidligere fase enn de hadde tenkt. Nettopp fordi de ikke bare skal hjelpe til med implementeringen, men også ha en rolle når det gjelder å drive endringsprosessen fremover. Vi tror det kan være nyttig i fremtidige endringsprosesser å utpeke formelle endringsagenter helt i startfasen av endringsprosessen, og ikke avvente dette til selve implementeringsfasen.

Basert på våre funn er vi av den oppfatning at ledelsen kan påvirke endringsresultatet i enda større grad ved å bygge økt endringskapasitet i organisasjonen. Det vil hjelpe ledelsen i fremtidige endringsprosesser. Vi mener at ledelsen kan opparbeide en bedre struktur og rutiner for endring, og det er viktig at det tilføres ressurser som er tilpasset endringsarbeidets

størrelse. Dette vil igjen føre til at fremtidige prosesser kan bli mere effektive og føre til økt endringskapasitet som samsvarer med teorien fra Meyer og Stensaker (2011).

### 8.1.2 Informasjon og kommunikasjon

Det må foreligge et mål med kommunikasjonen, og en strategi som følges for ønsket effekt (Johannesen og Olsen, 2013). Når det gjelder kommunikasjonsaspektet vil vi peke på viktigheten av å utforme en kommunikasjonsstrategi og en kommunikasjonsplan.

Kommunikasjonsstrategien må utformes slik at den peker på hva ledelsen ønsker å oppnå, og dette er en av de viktigste samordningsprosessene en leder innehar (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Spørsmål som hva skal kommuniseres og hvilket budskap som skal kommuniseres er viktig å ta stilling til. Andre spørsmål som er viktig å ta stilling til er hvem som skal kommunisere og hvem det skal kommuniseres til. I neste omgang må man finne ut av hvordan det skal kommuniseres. Under dette ligger også valget om det skal kommuniseres enveis eller toveis. Til slutt må man ta stilling til når og hvordan kommunikasjonen skal finne sted.

Kommunikasjonsplanen kan knyttes opp mot fasene endringene er i, og forventede reaksjoner hos de ansatte. I tidlige faser er informasjon mer aktuell, senere i forløpet kan støttende kommunikasjon være riktigere å bruke, og etter hvert i de senere faser kan involverende informasjon være riktig (Karp, 2014). For å møte de ansattes behov når det gjelder informasjon og kommunikasjon, kan man gjennom et kvantitativt spørreskjema eller fokusgrupper finne ut av hvilken form for kommunikasjon som er ønskelig og hvordan kommunikasjonen skal formidles. Det vil her være viktig å finne ut av hva de ansatte har behov for. Leder kan utarbeide kommunikasjonsstrategien og planen i samarbeid med ansatte man vet er god på å kommunisere. Leder vil da kunne skape seg nye erfaringer som vil kunne styrke kommunikasjonsprosessen i fremtiden. De ansatte uttrykker at det er viktig med toveiskommunikasjon og tilbakemeldinger. Det er viktig at ledelsen setter av tid til å følge opp de ansatte, slik at de kan få tilbakemeldinger på det arbeidet som blir gjort. Det kan gjennomføres en kvantitativ undersøkelse slik at ledelsen best skal kunne vite hvordan disse tilbakemeldingene ønskes, og hva de ansatte trenger tilbakemeldinger om. Undersøkelsen kan bestå av fastsatte svaralternativer med mulighet til å utdype nærmere kvalitativt for den enkelte om hva de ønsker. En slik undersøkelse vil gjøre det lettere for ledelsen å iverksette de tiltakene flertallet har behov for. Studier har vist at regelmessig informasjon er viktig. Det kan derfor bidra positivt å ha faste intervaller hvor man informerer om et prosjekt, f.eks. hver uke, og også viktig å informere om at det ikke er så mye nytt eller om eventuelle utfordringer.



Det er viktig at ledelsen har kunnskap om hva som kan fremme og hemme kommunikasjonen i sin organisasjon. Vi har sett at manglende informasjonsflyt mellom nivåer og avdelinger i organisasjonen kan hemme kommunikasjonen. Det er også viktig å ha kjennskap til filtreringsproblemer. Vi ser at informasjonsfordreining ofte oppstår når et budskap må gjennom flere sendere, dette skjer både bevisst og ubevisst. Gjerde m. fl. (2020) hevder i sin studie at for lite informasjon vil kunne føre til at de ansatte ikke forstår leders avgjørelser, og peker på viktigheten av å finne en god balanse mellom for lite og for mye informasjon. Kaufmann & Kaufmann kommer med en rekke råd til hva som kan fremme kommunikasjonen i organisasjoner. Disse rådene har vi listet opp i teorikapittelet. De består blant annet av å regulere informasjonsflyt, å bruke tilbakemeldinger både formelt og uformelt, forenkle språket, å bruke jungeltelegrafene og å lytte aktivt. Det kan være nyttig for ledelsen å se nærmere på disse rådene, og ha et bevisst forhold til hva som kan fremme og hemme kommunikasjonen i organisasjonen.

Farbrot (2018) hevder at kommunikasjon er lederens viktigste ledelsesverktøy. God kommunikasjon er et viktig lederverktøy som kan bidra til å engasjere og motivere de ansatte til å prestere sitt beste. Basert på intervjuene av de ansatte fremkommer det at kommunikasjonen i endringsprosessen kunne vært bedre. Det kan derfor være nyttig for ledelsen å bli mere bevisst på hvordan kommunikasjon kan brukes i ledelsesperspektiv. Et tips kan være å starte med å utvikle noen kjennetegn, prinsipper eller retningslinjer for god lederkommunikasjon som skal gjelde for alle ledere i organisasjonen. Det kan igjen bidra til at beslutninger settes om i praktisk handling, og at veien til målet blir enklere (Karp, 2014). I teorikapittelet har vi presentert tolv råd for god lederkommunikasjon utarbeidet av Farbrot (2018), som er hentet fra artikkelen; Ledelse gjennom kommunikasjon (Magma). Disse rådene kan være et innspill og diskusjonsgrunnlag i utarbeidelsen av prinsipper og retningslinjer for god lederkommunikasjon i organisasjonen.

### 8.1.3 Involvering og medvirkning

Hvordan kan man involvere uten å miste styringen, og hvordan styrer man uten at de ansatte mister eierskapet? Denne store utfordringen innen endringsledelse tar Vestergaard opp i boka «*Involverende ledelse, få medarbeiderne med deg*» (2019). I boka presenteres to prinsipper som kan øke motivasjon, engasjement og frivillig samarbeid. Disse to forskningsbaserte styringsprinsippene er inkrementell innovasjon og prosessrettferdighet. Inkrementell handler om å legge til rette for hyppige fremskritt. Dette vil bidra til å øke den indre motivasjonen og

hjelpe de ansatte til å håndtere større endringer gjennom å dele opp prosessen i mindre forløp. Prosessrettferdighet handler om at prosessen frem mot resultatet skal oppleves av de ansatte som rettferdig. Da vil også resultatet oppleves rettferdig. En opplevelse av en rettferdig prosess hos de ansatte vil påvirke handlingene og holdningene til endringen i positiv retning, og bidra til å skape tillit til ledelsen. Den påvirker også kvaliteten på strategien og beslutningene, og tilrettelegger for aktiv og frivillig handling. Vestergaard presenterer tre praksisnære prinsipper for en rettferdig prosess. Disse er involvering, forklaring samt ramme og retning. Det er viktig å understreke at alle disse tre prinsippene må virke sammen for at de involverte skal oppleve prosessen som rettferdig. Forskningen viser at hvis bare et av disse tre prinsippene brytes, inntreer en negativ dynamikk i kraft. Vestergaard presenterer et strategisk prosessdesign i boka si som er delt inn i fem faser. De fire første fasene legger til rette for at de ansatte får psykologisk eierskap til og engasjement til å drifte løsningen i fase fem. I fase fem skal løsningen aktivt forankres. Med rettferdig-prosess verktøyene kan ledelsen få en plattform for å balansere mellom involvering og styring. Modellen som er presentert i teorikapittelet kan være et nyttig redskap for ledelsen i endringsprosesser. Det er også viktig at ledelsen har et bevisst forhold til vilkårsrom og mulighetsrom under endringer, og legge frem dette for de ansatte. Fra empirien ser vi at digitaliseringsmanager har involvert de ansatte i utviklingen av programvaren. De ansatte har fått en konkret innflytelse på endringsprosessen, og dermed et ansvar for at prosessen blir utviklet i en retning som passer inn i deres arbeidshverdag. De har fått muligheten til å skreddersy et system tilpasset deres arbeidsprosesser. Denne erfaringen er helt unik og nyttig læring for organisasjonen. Det vil være verdifullt for organisasjonen å dra med seg denne erfaringen og læringen til nye endringsprosjekter.

#### 8.1.4 Motivasjon

Det er viktig for organisasjoner å skaffe seg innsikt i, forståelse og kunnskap om hva som motiverer de ansatte til endring. Et nyttig verktøy ledelsen kan benytte i denne sammenhengen er CEM-modellen som vi presenterte i teorikapittelet. Modellen eller rammeverket kan sørge for utvikling av en praktisk nyttig diagnostikk for organisasjoner som ønsker å forstå og administrere hva de kan gjøre for å optimalisere ansattes holdninger til endring. Ved å bruke modellen og tabellen som grunnlag for å utvikle en undersøkelse eller en intervjuprotokoll, vil organisasjoner kunne samle inn kvalitative og kvantitative data om hvordan ansatte opplever ulike aspekter ved endring og deretter tildele og utvikle organisatoriske, jobb- og personlige ressurser etter behov.

## 8.2 Oppgavekritikk

**Styrker:** Styrken i studien er at vi har fått frem at teorien vi har presentert og vår empiri er sammenfallende. Vi har gjort en grundig litteraturgjennomgang, og presentert teori og forskning fra et bredt utvalg av forfattere og forskere, og fra gammel og nyere tid. Vi mener også at det er en styrke at en av oss har god innsikt i digitaliseringsprosjektet og kjenner informantene, mens en av oss er utenforstående. Det er med på å gi en god balanse i studien. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer får vi mer detaljert informasjon og har mulighet for oppfølgingsspørsmål, noe som kan bidra til å gi oss en større fylde, innsikt og forståelse rundt problemstillingen. Ved å stille åpne spørsmål kan vi også få innspill til momenter vi selv ikke har tenkt på, og som kan berike oppgaven. Oppgaven har en god validitet gjennom en grundig litteraturgjennomgang som har gitt intervjuene økt relevans, og utvalget av informanter er solid slik at vi har fått en treffsikker og relevant drøfting av problemstillingen. Oppgavens reliabilitet er styrket gjennom utvalget av gode velinformerte informanter. Vi ser det dermed slik at oppgaven har en solid og robust validitet og reliabilitet.

**Svakheter:** Det kvalitative designet og få informanter gjør at resultatene ikke er generaliserbare. En annen svakhet med oppgaven er at det er en pågående endringsprosess, og vi kan derfor ikke konkludere noe om utfallet. Oppgavens presisjonsnivå er svekket av en for omfattende problemstilling som har gitt en for omfattende oppgave. Vi ville ha spisset oppgaven ytterligere med vekt på spesifikk endringskompetanse. Videre er organisatoriske endringer et stort og krevende felt. Vi har i problemstillingen avgrenset faktorene som kan ha betydning for endringsprosessen, og kan dermed ikke utelukke at andre faktorer også kan ha betydning for endringsprosessen. I en digital transformasjon kreves det både nøkkelkompetanse innenfor digitalkompetanse og endringskompetanse. Vi har valgt å avgrense oppgaven ved å kun studere endringskompetanse, og ikke trekke inn digitalkompetanse i vår oppgave. Vi får derfor ikke vurdert betydningen av digitalkompetanse for å få en god endringsprosess. Veien videre vil være å vurdere digitalkompetanse som en del av endringsprosessene. Vårt enorme læringsengasjement underveis med oppgaven er både en styrke og en svakhet ettersom distanse øker objektiviteten, men kan svekke den klargjørende subjektiviteten.

## 8.3 Forslag til videre forskning

Vi ser flere problemstillinger som kan være aktuelle for videre forskning. Vår oppgave har i all hovedsak hatt fokus på hvordan de ansatte i organisasjonen opplever endringsprosessen.

Selv om studien både har informanter fra ledersiden og de ansatte, hadde det vært interessant og hatt med flere informanter. Dette for å kunne gi et bredere bilde av prosessen og fått flere innfallsvinkler og perspektiver. Videre forskning bør derfor gjennomføres med et større og bredere utvalg av informanter. Det kan også gjøre generalisering mere aktuelt.

Vi har gjennomført intervjuene i en pågående endringsprosess. Det kunne vært interessant å intervju informantene på ulike tidspunkt i endringsprosessen, da prosessen kan oppleves forskjellig i de ulike fasene. Det kunne også vært interessant å intervju informantene når prosessen var ferdig implementert. Da kunne vi blant annet ha undersøkt alle stegene i Kotters modell.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie av et digitaliseringsprosjekt i en bestemt organisasjon, som i liten grad vil kunne generaliseres til å gjelde for andre organisasjoner. Det kan derfor være hensiktsmessig å utføre en kvantitativ studie med flere organisasjoner. Slik kan man få avdekket hvorvidt våre resultater er gjennomgående også for andre etablerte organisasjoner i samme bransje. Det kan i tillegg være interessant å se i hvilken grad våre funn også gjelder for etablerte organisasjoner i andre bransjer.

Motivasjon for endring er et tema innenfor organisasjons- og ledelseslitteraturen som slik vi opplever det er lite studert. Vi opplever at forskning så langt har hatt større fokus på motstand ved endring. Likevel er arbeidet med å skape motivasjon for endring blant ansatte viktig, da det kan sikre er mere effektiv implementering og et bedre endringsresultat. Til videre forskning kan det derfor være interessant å gjøre lignende undersøkelser i større populasjoner i arbeidslivet ved å trekke inn flere ulike organisasjoner, og gå mere i dybden om hva som fremmer og hemmer motivasjon til endring. Det vil også vært interessant å gjøre undersøkelser sett spesifikt opp mot CEM-modellen (endringsengasjementmodellen) vi har presentert.

I vår studie har vi valgt å kun studere endringskompetanse i endringsprosessen. Vi har ikke sett på hvilken digitalkompetanse som finnes i organisasjonen, og hvordan den kan påvirke endringsprosessen. Et siste forslag til videre forskning kan derfor være å undersøke nærmere hvordan digital forretnings- og teknologiforståelse kan påvirke endringsprosessen ved en digital transformasjon i tillegg til endringskompetanse.

## Litteraturliste

- Albrecht, S.L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S. & Yeow, C. (2020, November). *Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change*. *Frontiers in Psychology*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme, og kunsten å skape god endringspraksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Arnulf, J. K. (2013). *Kommunikasjon og ledelse*. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (red.) Kommunikasjon for ledere og organisasjoner (s.125-148). Bergen: Fagbokforlaget.
- Balogun, J. (2001). *Strategic Change*.  
[http://www.tomorrowleaders.com/A5569D/icaew/content.nsf/DocumentLookup/ICA\\_EWSTR0109/\\$file/MQ10+Strategy.pdf](http://www.tomorrowleaders.com/A5569D/icaew/content.nsf/DocumentLookup/ICA_EWSTR0109/$file/MQ10+Strategy.pdf)
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education
- Busch, T., Dehlin, E. og Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og organisering*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Dalen, Monica. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2002): *Handbook of self-determination research*. Boydell & Brewer Ltd.
- Direktoratet for forvaltning og IKT/DIFI. (2014). *Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt*.  
<https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2014-1-erfaringar-fraa-endringsprosessar-generelt-og-involvering-av-brukarar-og-tilsette-spesielt.pdf>
- Døving, R. og Svensson, G. (2010). *Leksjoner i markedsvitenskap*.1.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Erikson, T. (2018). *Omgitt av idioter*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Erlie, B. (2003). *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Farbrot, A. (2018. April). *Ledelse gjennom kommunikasjon*. Magma-fagartikkel. s. (20-27).  
<https://old.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon>
- Gjerde, S. og Alvesson, M. (2020). *Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle*. Human Relations, 73(1):124-15.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726718823243>
- Greenberg, J. (1997). *The quest for justice on the job*. Thousand Oaks, California, Sage.
- Haukedal, W. B. (2014). *Arbeids og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Hennestad, B. W. og Revang Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hennestad, B. W. (2017). *Kapittel 3 - Endringsledelse - hva skal til?*  
<https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Le>
- Herzberg, F. (2003. Januar). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Holmvik, L. K. I. & Holmvik, P. T. (Eget arbeid). (2019). *Organisasjon og ledelse OR310E*. (Eksamensoppgave). Nord Universitet.
- Holmvik, L. K. I. & Holmvik, P. T. (Eget arbeid). (2021). *Anvendt metode ME303E*. (Eksamensoppgave). Nord Universitet.
- Huitfeldt, A. C. (2020. April). *Vær en synlig og tilgjengelig leder*. Ledernytt.  
<http://www.ledernytt.no/?id=6305989>
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, J. A. og Olsen, B. (2013). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karp, T. (2014). *Endringer i organisasjoner*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Klev, R. og Levin, M. (2021). *Forandring som praksis*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kongsvik, T. (2006. Februar). *Lederkommunikasjon i endringsprosesser*. Magma-fagartikkel. 9 (2), s. 38-43. <http://magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(3-4), (Mars-April), 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Boston: Harvard Business Review Book.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kuvaas, B., Busch, R. & Dysvik, A. (2017). *Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential*. Human Resource Management, 56(3), 519-531. <https://doi.org/10.1002/hrm.21785>
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. I Cartwright, D (red.). London: Harper & Row.
- Lokken, E. T. (2016). *Kommunikasjon kan redde omstillingen*. <http://enerwe.no/arrangement-ecc-enerwe-communication-conference/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen/131480>
- Løken, C. (2020, 3. Mai). *Engasjement: Hva? Hvorfor? Hvordan?* Ledernytt. <https://ledernytt.no/engasjement-hva-hvorfor-hvordan.5998494-112372.html>

- Løvaas B. J. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I: Aadland, E. & Askeland H. (red) Verdibevisst ledelse. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.*
- Martinsen Ø.L (2019): *Perspektiver på ledelse. 5. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag*
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.*
- Motoi, G. (2017). *Could employees`Motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective. Social Sciences and Education Research Review, 4(1) :174-190. <https://doaj.org/article/48d8dd0f578145a69ea1aceba6144b94>*
- Olaisen, J. og Revang, Ø. (2017). *The dynamics of intellectual property rights for trust, knowledge, sharing and innovation in project teams. International Journal of Information Management, 37(2017): 583-589. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.012>*
- Olaisen, J., Revang, Ø. og Rosendahl, T. (2018. April). *Verdiskapende kommunikasjon i endringsprosesser. Magma-fagartikkel, s. (49-58). <https://old.magma.no/verdiskapende-kommunikasjon-i-endringsprosesser>*
- Spurkeland, J. (2016). *Relasjonskompetanse.2.utg.Oslo: Universitetsforlaget*
- Stensaker, I. G. (2016) *Omstilling av organisasjoner: Hvordan sikre seg gjennomføringskraft. <https://www.nhh.no/globalassets/kalenderen/varkonferansen/2016/stensaker.pdf>*
- Sverdrup, T. E. & Olsen, T. G. (2015. Juli). *Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? Magma-fagartikkel, s. (68-75). <https://old.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>*
- Vestergaard, Bo. (2019). *Involverende endringsledelse, få medarbeiderne med deg. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS*
- Yin, R. K. og Liber. (2006). *Fallstudier i design och genomförande. Stockholm: Liber AB.*
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage*



## Vedlegg:

### Vedlegg 1

#### Intervju guide

##### **Presentasjon:**

- Åpen tilnærming med samtalefokus.
- Presentere oss selv.
- Informere om prosjektet og hva vi kommer til å stille spørsmål om. Betydningen av deltakelsen for intervjuobjektene.
- Gå gjennom hvordan vi vil dokumentere intervjuet med lydopptak og notater, og at alt skal slettes etter transkribering av datamaterialet.
- Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten skal kunne identifiseres.
- Informere om informantenes rett til når som helst å avslutte intervjuet, og deres rett til å stille spørsmål ved spørsmålene.
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare.
- Hvis intervjuobjektet ønsker å se det transskriberte intervjuet, så gi beskjed om dette.

##### **Introduksjonsspørsmål:**

- Kan du fortelle litt om deg selv: - utdanningsbakgrunn og stillingstittel - Litt om arbeidsplassen og ansvarsområder og oppgaver.
- Når startet du å jobbe her?
- Hva er dine arbeidserfaringer?

## Intervjuguide til ansatte

### **Kommunikasjon**

1. Opplever du at nødvendigheten av endringen ble kommunisert ut i forkant av iverksettelsen?
2. Hvordan opplevde du informasjonsflyten under prosessen?
3. Ble det kommunisert om det var noen negative konsekvenser som ville inntreffe hvis endringen ikke ble gjennomført?
4. Er det viktig for deg at det kommuniseres ut hvorfor endringene skjer? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Hva legger du i begrepet to-veis kommunikasjon? Er dette viktig for deg?

### **Involvering/medvirkning**

1. Hvordan ble dere involvert i planleggingen og under selve prosessen?
2. Hvordan tenker du at involvering og samhandling vil kunne påvirke endringsutfallet?
3. Har du en opplevelse av at prosessen har vært «gjennomsiktig»? Fortløpende informasjon om status, hindringer underveis, hvem gjør hva?
4. Er det etablert en arena for interaksjon og meningsutveksling?

### **Motivasjon**

1. Hvilke faktorer mener du er viktige for deg for at du skal føle deg indre motivert for endringsprosessen?
2. Hvordan har du oppfattet/opplevd indre motivasjon, arbeidsglede og innsats hos deg selv og ansatte/kollegaer for endringen og underveis i prosessen?
  - Hvordan kom dette til uttrykk?
3. Hvordan ble denne endringsprosessen mottatt og opplevd av deg og de ansatte/kollegaer?
4. Hvordan opplever du at kulturen og holdningene er med tanke på å utføre oppgaver og løse problemer tilknyttet digitaliseringsprosjektet?
5. Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene? Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?
7. Er synlig lederskap viktig for å skape motivasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?

## **Endringsledelse**

1. Opplevde du at det var en tydelig strategi for implementering av digitaliseringsprosjektet?
2. Hvordan har ledelsen formidlet forståelse i organisasjonen for endringene som skal implementeres/gjennomføres?
  - Kriseoppfattelse forut for endringen
  - Planlagt endring handler om å tilpasse organisasjonen for en fremtidig situasjon.
3. Har du og dine kollegaer forstått behovet for digital endring?
4. Hva har ledelsen gjort for å heve kompetansen til deg og dine kollegaer som gjelder ny teknologi og digital kompetanse?
5. Hvor viktig mener du det er å synliggjøre "small wins" (delmål) løpende under prosessen?  
Hvorfor?

## Intervjuguide til ledelsen

### **Endringsledelse**

1. Hvordan formidlet du forståelse i organisasjonen for endringene som skal implementeres/gjennomføres?
  - o Kriseoppfattelse forut for endringen
  - o Planlagt endring handler om å tilpasse organisasjonen for en fremtidig situasjon.
2. Har de ansatte forstått behovet for digital endring?
  - o Hvordan har du som leder påvirket de ansatte sin forståelse av behovet.
3. Hvordan er holdningen til de ansatte til å ta i bruk ny teknologi og hvordan har holdningene vært til endringen som den nye teknologi har medført?
  - o Positiv/negativ
  - o Hvordan blir eventuelt mostand håndtert?
  - o Endringsvillighet
  - o Planlagt endring handler om å tilpasse organisasjonen for en fremtidig situasjon.
4. I hvilken grad er medarbeiderne blitt involvert aktivt i strategi- og beslutningsprosessen?
5. Har du valgt deg ut endringsagenter til å være pådrivere for endringsprosessen.
6. Er det utarbeidet en plan for endringsprosessen: mål og hensikt, rolleavklaringer, omfang, og medvirkning?
7. Hvordan synliggjør du visjonen for dette prosjektet slik at det blir forankret mest mulig hos de ansatte?
8. Hvor viktig mener du det er å synliggjøre "small wins" (delmål) løpende under prosessen? Hvorfor?
9. Hvilke suksesskriterier ser du på som viktigst for å lykkes med digitaliseringsprosjektet?
10. Har det på noe tidspunkt vært synliggjort suksess eller feiret ulike seire når enkelte faser av prosjektet var oppnådd?

### **Kommunikasjon**

1. Hvordan har planlagte endringer blitt kommunisert ut i organisasjonen?
  - o Intranett
  - o E-post
  - o Allmøter
  - o Endringsagenter (høy motivasjon for å skape de endringene som prosjektet legger opp til)

2. Hvordan ble informasjon om digitaliseringsprosjektet formidlet? (Muntlig/skriftlig, e-post, 1-1, grupper)
3. Hvordan sikret dere informasjonsflyt under prosessen?
4. Opplever du at nødvendigheten av endringen ble kommunisert ut i forkant av iverksettelsen?
5. Ble det kommunisert om det var noen negative konsekvenser som ville inntreffe hvis endringen ikke ble gjennomført?
6. Er det viktig for deg at det kommuniseres ut hvorfor endringene skjer? Hvorfor/hvorfor ikke?
7. Hva legger du i begrepet to-veis kommunikasjon? Er dette viktig for deg?

### **Involvering/medvirkning**

1. På hvilket tidspunkt ble de ansatte informert om prosjektet?
2. Hvordan ble de ansatte involvert i planleggingen og under selve prosessen?
3. Tok du imot innspill fra ansatte på hvordan endringen burde gjennomføres?
4. Hvordan tenker du at involvering og samhandling vil kunne påvirke endringsutfallet?
5. Er det etablert en klar retning og ramme for prosjektet?
  - Retning: Hva skal kunne la seg gjennomføre etterpå som ikke kan la seg gjennomføre nå?
  - Rammen: Hva er ikke til diskusjon/ligger fast, og hva kan det involveres i under planlegging og gjennomføring?
6. Hvordan har samhandlingen mellom nivåene i organisasjonen vært før og underveis i prosessen mtp mål, strategier, retning og rammer?
7. Har du en opplevelse av at prosessen har vært "gjennomsiktig? Fortløpende informasjon om status, hindringer underveis, hvem gjør hva? Osv.
8. Har dere etablert en arena for interaksjon og meningsutveksling?

### **Motivasjon**

1. Hvilke faktorer mener du er viktige for at de ansatte skal føle seg indre motivert for endringsprosessen?
2. Hvordan har du oppfattet/opplevd indre motivasjon, arbeidsglede og innsats til de ansatte/kolleger for endringen og underveis i prosessen?
  - Hvordan kom dette til uttrykk?

3. Opplevde dere motstand fra ansatte i denne prosessen? Har du eksempler på hvordan dette ble håndtert?
4. Opplevde dere usikkerhet, tretthet eller mangel på samarbeid blant ansatte?
5. Hvordan opplever du kulturen og holdningene mtp å utføre oppgaver og løse problemer i forhold til digitaliseringsprosjektet?
6. Kan medvirkning ha effekt på de ansattes motivasjon i endringsprosessen? Hvorfor/hvorfor ikke?

## Vedlegg 2

### **Vil du delta i forskningsprosjektet;**

#### **«Betydningen av endringsledelse, kommunikasjon og involvering for å motivere og skape en god endringsprosess – En kvalitativ casestudie av et pågående digitaliseringsprosjekt i ASCO Norge»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i og kunnskap om endringsledelse i ASCO Norge. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I forbindelse med vår masterstudie i økonomi og ledelse ved Nord Universitet, skal vi skrive en masteroppgave som skal leveres inn i mai 2022.

Tema for prosjektet vårt er endringsledelse. Vår interesse for dette tema knytter seg til den hyppige endringstakten som generelt forekommer i dagens samfunn og næringsliv, samt de endringer som for fremtiden kan forventes å komme innenfor olje og gass sektoren.

Det finnes mange studier knyttet til endringer og hvordan dette påvirker ledere og ansatte.

Formålet med denne studien er å studere endringsledelse i ASCO Norge knyttet til gjennomføringen av digitaliseringsprosjektet ved ASCO Norge avd Tananger.

For å kunne få svar på hvordan endringsledelse er blitt utøvd under denne prosessen, ønsker vi å intervjuere ledere og ansatte ved ASCO Norge sin avdeling i Tananger, og håper at du vil være interessert i å delta i vår studie.

Vi ønsker å benytte kunnskap som fremkommer i dette prosjektet til å komme med konkrete tilbakemeldinger om hvordan ASCO Norge kan lede/styre fremtidige endringsprosesser.

Opplysningene som fremkommer, skal kun brukes til dette prosjektet og har ingen andre formål.

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

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet med veileder Johan Olaisen.

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

For å samle inn data til masteroppgaven ønsker vi å intervju 6-8 kandidater som har vært involvert i digitaliseringsprosessen ved avdelingen.

Kandidater er ledere, avdelingsledere og operative ansatte.

Med bakgrunn i at du har vært delaktig i forberedelse og/eller gjennomføring av endringsprosessen, eller operativt vil bli involvert i resultat av digitaliseringsprosessen, er du av ledelsen ved ASCO Norge utnevnt som et naturlig objekt til å delta i vår studie.

I denne forbindelse ønsker vi å be om ditt samtykke til et intervju.

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

For å svare på problemstillingen blir det gjennomført et forskningsarbeid der kandidatene skal intervjues.

Studien tar for seg erfaringer, opplevelser, tanker, forventinger rundt hvordan endringsprosessen har vært/ skulle vært organisert og gjennomført.

Intervjuene vil bli lagt opp slik at de vil ta utgangspunkt i en intervjuguide med ulike temaområder, men samtalen vil ikke være bundet til disse spørsmålene. Intervjuene vil ha en varighet på ca. 1 time.

Intervjuene vil foregå på teams, og det vil bli benyttet lydopptaker for senere å transkribere dette materialet. Innholdet i lydopptak vil bli behandlet konfidensielt (vi er underlagt taushetsplikt), og slettes når prosjektet er avsluttet i mai 2022.

Vi ønsker å gjennomføre intervjuene i løpet av oktober måned 2021.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være vi som studenter og veileder som vil ha tilgang til de besvarelsene som gis.



Ingen uvedkommende får tilgang til personalopplysninger fordi navn og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2022.

Etter denne dato blir alle datamaterialene, personalopplysninger og lydopptak slettet.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

- Nord Universitet ved veileder Johan Olaisen, e-post:
- Student Paul Thomas Holmvik, e-post:
- Student Laila-Kristin Iversen Holmvik, e-post:

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Johan Olaisen

(veileder)

**Samtykkeerklæring**

Paul Holmvik / Laila-Kristin Holmvik

(Student)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave i endringsledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3

# Vurdering

### Referansenummer

889724

### Prosjekttittel

"Endringsledelse av digital transformasjon: En casestudie av ASCO Norge"

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Velferd og sosiale relasjoner

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Johan Olaisen,

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Laila K Iversen Holmvik, Paul Thomas Holmvik,

### Prosjektperiode

15.08.2021 - 28.05.2022

### Vurdering (1)

---

#### 14.10.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER** NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

**REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). 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 hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> 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.

Kontaktperson hos NSD:

Markus Celiussen

Lykke til med prosjektet!