



UiO • Universitetet i Oslo

# Planleggingsprosessen i en organisasjonsendring med endringsledelse i fokus

*En casestudie fra Retailbransjen*

Julianne Mala

PED4491: Masteroppgave

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 studiepoeng

Institutt for Pedagogikk

Det utdanningsvitenskapelige fakultetet

15. juni 2021

**Tittel:**

Planleggingsprosessen i en organisasjonsendring med endringsledelse i fokus  
- *En casestudie fra Retailbransjen*

**Av:**

Julianne Mala

**Eksamen:**

**PED4491:** Master i pedagogikk

**Studieretning:** Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

**Semester:** Vår 2021

**Stikkord:**

- Organisasjonsendring
- Planlegging
- Endringsledelse
- Endringsstrategier
- Digitalisering
- Kommunikasjon
- Reaksjoner på endring
- Læring

© Julianne Mala

2021

Planleggingsprosessen i en organisasjonsendring med endringsledelse i fokus

*-En casestudie fra Retailbransjen*

Julianne Mala

<http://www.duo.uio.no>

# Sammendrag

## Tema og problemområde

Denne oppgaven handler om organisasjonsendring og endringsledelse. Gjennom en kvalitativ casestudie har jeg undersøkt et selskap i endring der et nytt datasystem skal implementeres i bedriften som vil påvirke arbeidshverdagen inkludert alle ansatte. Hensikten med studien er å utvikle kunnskap om hvordan selskapet planlegger og tilrettelegger for endring med fokus på endringsledelse. Her blir spesielt kommunikasjonsprosesser og motivasjonsfaktorer fremhevet i forhold til hvordan de planlegger og resonnerer rundt inkludering av ansatte. Studien har vært drevet av følgende forskningsspørsmål:

- *Hva legges vekt på i planleggingsprosessen i forhold til endringsledelse?*
- *Hvilke utfordringer forventes i løpet av endringsprosessen og hvilke strategier er lagt opp til å håndtere dem?*

Det første forskningsspørsmålene belyser studiens fokus på planleggingsprosessen i organisasjonsendringen med endringsledelse som avgrensingsselement. Det andre forskningsspørsmålet tar for seg utfordringer som har preget prosessen i tillegg til endringsstrategier som brukes for å håndtere utfordringene.

## Metode

Denne studien tar utgangspunkt i en kvalitativ casestudie. Metoden har som mål å undersøke forhold ved sosiale prosesser med interesse for informantenes meninger og erfaringer om organisasjonsendringen. Metodene for datainnsamling innebærer observasjon av en samling for å skape forståelse for kommunikasjonsprosessene og læringsmetodene som utspilte seg i praksis, i tillegg til intervjuer. Dybdeintervjuer er den primære innsamlingsmetoden der utvalget består av personer fra prosjektteamet. Dette ble gjennomført digitalt gjennom en digital kommunikasjonsplattform. Intervjudataene har blitt analysert gjennom en tematisk analyse for å utvikle relevante funn.

## **Funn og resultater**

Informantenes tolkninger av endringsprosessen og deres erfaringer har formet funnene i denne studien. Studien viser at planleggingsprosessen av en organisasjonsendring er preget av flere elementer. Endringen innebærer et nytt datasystem som inneholder flere nye funksjonaliteter og systemer som er mer fremtidsrettet og moderne. Dette har gjort at flere eksisterende arbeidsmåter og prosesser forandres og de ansatte må utvikle ny kunnskap om de nye systemene for å mestre en ny arbeidshverdag. Endringsledelse ble et fokus på flere måter. Endringens omfang gjorde at lederne fokuserte på å motivere og inkludere ansatte. På bakgrunn av at organisasjonsendringer ofte skaper reaksjoner og motstand mot endring, ble valg av endringsstrategier en aktuell del av planleggingsprosessen. Dette innebar kommunikasjonsprosesser for å skape en forståelse for endringens mål og årsaker, og for å skape et bilde av den nye hverdagen. Medarbeidernes endringsvilje og motivasjon har blitt tatt hensyn til gjennom valg av endringsstrategier. Selskapet har fokusert på kunnskapsutvikling og opplæring da det nye systemet krever ny kunnskap for å håndtere nye funksjoner. Opplæringsmetoder og læringsverktøy ble utviklet og tilpasset for å ta hensyn til ulike kunnskapsbehov. Endringsstrategiene belyser grundig planlegging og individuelle hensyn.

## Forord

Tiden er nå inne for å ta fatt på en ny og annerledes hverdag da fem år som student er forbi. Min tid som student ved Universitetet i Oslo har vært spennende, interessant, utfordrende, lærerik, og alt i alt en fornøyelse. Studentlivet har gitt meg kunnskap og erfaringer som jeg vil ta med meg videre i møte med nye utfordringer. Det har også vært en tid der vi alle har vært preget av Covid-19 (Koronaviruset) som har gitt oss en annerledes hverdag med hjemmekontor og sosiale begrensninger. Dette har gjort at undervisning og veiledning har blitt utført gjennom digitale kommunikasjonsplattformer da Campus har vært stengt i lengre perioder. Til tross for utfordrende tider har vi lært å tilpasse oss, og jeg har virkelig fått et nytt perspektiv på endring. Det er litt uvirkelig at prosessen med masterskriving er over, men det er også befriende og spennende da et nytt kapittel venter som jeg gleder meg til å gripe. Jeg går fremtiden i møte med fersk kunnskap og mange erfaringer rikere.

Jeg vil gjerne takke menneskene som har betydd mye for meg gjennom denne perioden. Først og fremst vil jeg takke min fantastiske veileder Åsa Mäkitalo som har vært støttende og motiverende gjennom hele prosessen. Tusen takk for at du har vært så involvert og behjelpelig, jeg er så takknemlig. Jeg vil også takke mine medstudenter som har gjort tiden som student til en herlig opplevelse. Og takk til mamma og pappa som har bidratt med støtte, motivasjon og oppmuntrede ord når jeg har trengt det. Tusen takk!

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUNN OG AKTUALITET</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 OPPGAVENS STRUKTUR</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0 TIDLIGERE FORSKNING</b> .....	<b>4</b>
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 ORGANISASJONER I ENDRING</b> .....	<b>9</b>
3.1.1 <i>Episodisk endring</i> .....	9
3.1.2 <i>Sentrale elementer i organisasjonsendringer</i> .....	11
<b>3.2 ENDRINGSLEDELSE</b> .....	<b>12</b>
3.2.1 <i>Inkludering av ansatte i organisasjonsendringer</i> .....	13
3.2.2 <i>Kotters endringsmodell</i> .....	14
<b>3.3 REAKSJONER PÅ ENDRING</b> .....	<b>18</b>
3.3.1 <i>Motstand mot endring</i> .....	18
3.3.2 <i>Endringsstrategier</i> .....	20
<b>3.4 LÆRINGSPROSESSER I ORGANISASJONSENDRINGER</b> .....	<b>21</b>
3.4.1 <i>Individuell læring</i> .....	22
3.4.2 <i>Kollektiv læring</i> .....	23
3.4.3 <i>Opplæringsmetoder</i> .....	25
<b>3.5 OPPSUMMERING</b> .....	<b>26</b>
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2 FORSKNINGSDSIGN OG METODE</b> .....	<b>29</b>
4.2.1 <i>Kvalitativ metode</i> .....	29
4.2.2 <i>Avgrensning</i> .....	30
4.2.3 <i>Det empiriske caset</i> .....	30
<b>4.3 DATAINNSAMLING</b> .....	<b>31</b>
4.3.1 <i>Observasjon som metode</i> .....	31
4.3.2 <i>Valg av informanter</i> .....	32
4.3.3 <i>Valg av utstyr</i> .....	33
4.3.4 <i>Intervju som metode</i> .....	34
<b>4.4 ANALYSEPROSESSEN</b> .....	<b>35</b>
<b>4.5 FORSKNINGSETIKK</b> .....	<b>37</b>
<b>4.6 OPPSUMMERING</b> .....	<b>38</b>

<b>5.0 FUNN OG ANALYSE.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1 MOTIVERE TIL ORGANISASJONSENDRING .....</b>	<b>38</b>
5.1.1 <i>Planlegging og bruk av endringsstrategier .....</i>	<i>43</i>
5.1.2 <i>Endringsagenter og team.....</i>	<i>46</i>
<b>5.2 OPPLÆRING .....</b>	<b>48</b>
5.2.1 <i>Opplæringsprogrammer.....</i>	<i>50</i>
5.2.2 <i>Læring.....</i>	<i>51</i>
<b>5.3 ENDRINGSLEDELSE .....</b>	<b>53</b>
5.3.1 <i>Kommunikasjon.....</i>	<i>54</i>
5.3.2 <i>Inkludering og motivering av ansatte .....</i>	<i>57</i>
<b>5.4 OPPSUMMERING .....</b>	<b>61</b>
<b>6.0 DISKUSJON .....</b>	<b>61</b>
<b>6.1 HVA LEGGES VEKT PÅ I PLANLEGGINGSPROSESSEN I FORHOLD TIL ENDRINGSLEDELSE? .....</b>	<b>62</b>
6.1.1 <i>Fokuset på endringsledelse i en planlagt organisasjonsendring.....</i>	<i>62</i>
6.1.2 <i>Endringslederen som motivasjonsbygger .....</i>	<i>64</i>
<b>6.2 HVILKE UTFORDRINGER FORVENTES I LØPET AV ENDRINGSPROSESSEN OG HVILKE STRATEGIER ER LAGT OPP TIL Å HÅNDTERE DEM? .....</b>	<b>66</b>
6.2.1 <i>Hvilke endringsstrategier fremmes for å begrense endringsmotstand? .....</i>	<i>66</i>
6.2.2 <i>Motivere og snu de som «sitter på gjerdet».....</i>	<i>68</i>
<b>7.0 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....</b>	<b>70</b>
<b>7.1 STUDIENS HOVEDFUNN .....</b>	<b>70</b>
<b>7.2 BEGRENSNINGER VED STUDIEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>71</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>74</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>77</b>
<b>VEDLEGG 2: INFORMERT SAMTYKKESKJEMA .....</b>	<b>80</b>
<b>VEDLEGG 3: GODKJENNING FRA NSD .....</b>	<b>83</b>



# 1.0 Introduksjon

Vi lever i en tid der utvikling og endringer er høyst synlige og merkbare. Jacobsen (2018) hevder vi spesielt merker det på teknologiske områder der mer inkluderende internett, kunstig intelligens og «big data» fører til nye muligheter og nye organisasjoner. Vi har sett at automatiserte innovasjoner og virksomheter erstatter og reduserer organisasjoner, for eksempel med Uber, Airbnb og Spotify som har blitt til enorme virksomheter. Samtidig skaper det utfordringer for etablerte næringer som drosjevirkosomhet, hotellvirkosomhet og mediehus. Ny teknologi endrer mange arbeidsplasser da det utvikler og moderniserer samfunnet, og arbeidsmåter blir digitalisert og forandret i tråd med samfunnets utvikling. I organisasjonsforskning, som følger denne utviklingen, har teoriene beveget seg mer i en retning av å fokusere på dynamikk, bevegelse og endring (Jacobsen, 2018). Globalisering og rask teknologisk utvikling gjør at vi står ovenfor grunnleggende endringer og omstillinger i arbeidslivet (Hennestad & Revang, 2017). Teknologi og digitalisering preger vårt liv i stor grad, og det er betydelige forskjeller på arbeidsprosesser i dag, enn for bare ti år siden.

Hennestad og Revang (2017) hevder at det må være samsvar mellom organisasjonens produksjon og samfunnets krav og behov for at organisasjonen kan overleve. Endringsprosjekter oppstår derfor når de interne prosessene i organisasjonen ikke kan møte de eksterne kravene i samfunnet. Dette skaper et behov for at virksomheter må tilpasses omgivelsene. Men organisasjoner endrer seg ofte langsommere enn omgivelsene krever, noe som krever at ledere må sette i gang endringstiltak for organisasjonens konkurransedyktighet. På grunn av at vi lever i et samfunn der utviklingen beveger seg raskere og endringene er større enn noen gang, er endringsledelse en krevende funksjon. Endringsledelse vil utgjøre en avgjørende kompetanse for organisasjoner som ser et behov for endring. Her må ledere bidra til å etablere forståelse for hvorfor endring er viktig for medarbeidere, og utvikle interne prosesser for å håndtere endringene (Hennestad & Revang, 2017).

## 1.1 Bakgrunn og aktualitet

Temaet for denne studien er organisasjonsendringer. I denne oppgaven blir endring og endringsledelse studert i et selskap som er i prosessen med å implementere et nytt system. Selv om selve selskapet holdes anonymt, vil det ikke påvirke studien da deres prosesser med planlegging og tilrettelegging for endring blir fremmet. Studien går ut på en

organisasjonsendring i form av systemendring. Her blir det eksisterende datasystemet, eller IT-systemet som brukes i selskapet erstattes med et nytt. Dette vil påvirke hele bedriften, alle arbeidsprosesser og dermed alle ansatte. Det er en stor bedrift med flere tusen ansatte, så endringsprosessen krever en omfattende planleggingsprosess. Det gamle systemet bygger på en gammel teknologi da ble utviklet og tilrettelagt for selskapet for mange år siden. I tråd med teknologiske fremskritt og utvikling, blir systemet byttet ut og erstattet med noe nytt. Dette er en omfattende prosess som krever tid og ressurser. Det nye systemet som skal implementeres benytter seg av en nyere teknologi som består av flere funksjonaliteter da det er mer moderne og brukervennlig. Det gjør at arbeidsmåter og prosesser blir forandret, som krever at de ansatte utvikler ny kunnskap og relevante ferdigheter for å kunne være en del av den nye arbeidshverdagen.

Studiens hensikt er å utvikle kunnskap om hvordan en organisasjon planlegger og tilrettelegger for organisasjonsendring. Her undersøkes hvordan ulike faktorer som ansattes motivasjon og mottakelighet for endring kan påvirkes gjennom bruk av strategier og prosesser. Studien fokuserer derfor på selskapets syn på endring som en prosess, og hvordan de planlegger og resonnerer rundt inkludering av ansatte. Her blir spesielt kommunikasjonsprosesser og motivasjonsfaktorer fremhevet. En slik studie er viktig for å kunne forstå hvordan organisasjoner «tenker» rundt endringsprosesser og hvordan de jobber med endringsledelse. Dette er relevant for dagens arbeidsliv som stadig utvikles som følge av teknologiske fremskritt og endringer i samfunnet. Vellykkede organisasjonsendring krever solid ledelse, motivasjon og inkludering av ansatte for å hindre at motstand mot endring hemmer prosessen. Derfor er det interessant å studere planleggingsfasen der strategier blir etablert og viktige valg blir tatt, som vil forme prosessen videre. For å kunne samle inn data som er relevant for studiens hensikt, består datainnsamlingen av intervjuer med personer fra prosjektgruppen som har god kunnskap om prosjektet med kjennskap til planleggingsprosessen og erfaringer. I tillegg ønsket jeg å observere en samling der jeg selv kunne erfare hvordan endringen ble snakket om gjennom kommunikasjonsprosessene i selskapet. Der kunne jeg også observere en del av opplæringen, med perspektiver om læring og endring. Slik kunne jeg selv skape en forståelse av endringsprosessen på bakgrunn av praktiske observasjoner. Hovedfunnene som kan besvare forskningsspørsmålene fokuserer likevel på intervjuene, da det er ledernes perspektiver som er i fokus i denne studien.

## 1.2 Formål, problemstilling og avgrensning

Formålet med studien var å utforske hvordan en organisasjonsprosess kan foregå og hvilke faktorer som strategisk brukes i planleggingsprosessen av endringen. I tillegg til å undersøke endringsledelse og endringsstrategier som kan legge til rette for at ansatte inkluderes og motiveres for å delta i en organisasjonsendring. På bakgrunn av dette har jeg avgrenset studien til å omhandle planleggingsfasen, det vil si prosessene som utspiller seg i bedriften før implementeringen av endringen. Det fokuseres også på endringsledelse i forhold til hvordan ledere kan bruke strategier og metoder for å motivere og inkludere ansatte i endringsprosessen. Forskningsspørsmålene belyser disse avgrensningene, og ble som følgende:

1. *Hva legges vekt på i planleggingsprosessen i forhold til endringsledelse?*
2. *Hvilke utfordringer forventes i løpet av endringsprosessen og hvilke strategier er lagt opp til å håndtere dem?*

Forskingsspørsmålet som tar for seg utfordringer vil være interessant da flere faktorer kan dukke opp i intervjuene. Det ble inkludert på bakgrunn av studiens interesse for endringsledelse, og forkunnskaper om at omfattende endringsprosesser ofte innebærer flere utfordringer som må håndteres. På grunn av at casen omhandler et nytt digitalt system, vil læring og opplæring spille en vesentlig rolle. Kunnskapsutvikling kreves for å implementere endringen med medarbeidere som har utviklet nødvendige ferdigheter for å ta i bruk det nye systemet. Her kan motivasjon for læring og endringsvilje knyttes sammen til begrepet om «engasjement». Engasjement for endring er en ideell holdning som kan fremmes gjennom endringsledelse. Jeg kunne også valgt å intervju ansatte og undersøkt endringsprosessen fra deres perspektiv, men har avgrenset studien til ledernes perspektiver og deres synspunkter på endringsprosessen.

## 1.3 Oppgavens struktur

Studien består av syv kapitler. Kapittel 2 tar for seg tidligere forskning som vil gi leseren en oversikt over studier som har blitt gjort om organisasjonsendringer med hensyn til ledelse. Kapittel 3 gjennomgår teori, der teoretiske perspektiver og relevant litteratur belyser og forklarer ulike elementer som organisasjonsendring, endringsledelse, reaksjoner på endring og læring i organisasjonsendringer. Videre vil kapittel 4 ta for seg studiens metodiske utgangspunkt med begrunnelser for valg av datainnsamlingsmetoder, prosessen med analyse og forskningsetikk. I kapittel 5 blir studiens funn presentert i ulike deler som skiller

hovedtemaene. Disse funnene blir videre diskutert i kapittel 6, knyttet til forskningsspørsmålene studien tar utgangspunkt i. Til slutt presenteres en avslutning i kapittel 7, som vil beskrive hovedfunn og forslag til videre forskning.

## 2.0 Tidligere forskning

I dette kapitlet blir tidligere forskning presentert. Disse artiklene presenterer en oversikt over forskjellige typer organisasjonsendringer, samt ulike former for endringsledelse. Jeg har valgt å inkludere en review av organisatorisk endringsledelse, og to forskningsartikler som belyser ulike håndteringer av endringsledelse.

Todnem By (2005) har gjort en review av teorier om endringsledelse og organisasjonsendringer, der han hevder at teorier og tilnærminger til endringsledelse ofte er motstridende og mangler empiriske bevis. Det blir referert til ulike definisjoner av endringsledelse, blant annet Moran og Brightman (2001) som hevder det går ut på kontinuerlig fornyelse av organisasjonens retning, struktur og evnene til å tjene de stadig endrede interne og eksterne behovene. Det fremmes at aktualiteten av organisasjonsendringer gjør at endringsledelse blir en påkrevd ferdighet i et samfunn med økende globalisering, teknologiske innovasjoner og skiftende sosiale og demografiske trender (Senior, 2002; Graetz, 2000). Studien peker på fokuset mot en grunnleggende mangel på et gyldig rammeverk for endringsledelse, der Balogun og Hope Hailey (2004) rapporterte en feilrate på rundt 70 prosent av alle initierte endringsprogrammer (Todnem By, 2005).

Todnem By (2005) tar opp at ulike former for endring blir definert på ulike måter i forskningen. Burnes (2004) har skilt mellom inkrementell, eller trinnvis endring og kontinuerlig endring, mens Grundy (1993) skiller mellom jevn og ujevn inkrementell endring. Grundy (1993) har definert diskontinuerlig endring som endring som er preget av raske skift i strategi, struktur eller kultur, eller alle tre, mens Luecke (2003) mente at diskontinuerlig endring er endringer som finner sted gjennom store adskilte tiltak og beskrev det som et brått skifte fra fortiden. I motsetning til dette, har Burnes (2004) identifisert kontinuerlig endring som evnen til å endre seg kontinuerlig for å holde tritt med det raske endringstempoet, og mente trinnvis endring skjer når enkelte deler av en organisasjon behandler et problem og et mål om gangen. Luecke (2003) hevdet at kontinuerlige endringer handler om organisasjoner som overvåker og reagerer på det

ytre og indre miljøet i små trinn som en pågående prosess, men foreslo å kombinere kontinuerlig og inkrementell endring. Med dette foreslo Todnem By (2005) i sin review et sett med ulike endringer der de tidligere definisjonene har blitt slått sammen: diskontinuerlig endring, inkrementell endring, ujevn inkrementell endring, kontinuerlig endring og ujevn kontinuerlig endring (Todnem By, 2005).

Todnem By (2005) hevder videre at det er flere ulike tilnærminger om hvordan endring oppstår, men litteraturen domineres av planlagte og fremvoksende endringer (Bamford og Forrester, 2003). Den planlagte tilnærmingen til endring ble initiert i 1946 av Lewin der han mente at et vellykket endringsprosjekt må omfatte tre trinn som innebærer å frigjøre den nåværende tilstanden, flytte til den nye tilstanden og frigjøre den nye tilstanden. Bamford og Forrester (2003) har hevdet at denne endringsmodellen anerkjenner behovet for å forkaste gammel atferd og strukturer før man kan lykkes med å ta i bruk nye tilnærminger, mens Eldrod II og Tippet, (2002) hevdet den er for bred. Bullock og Batten (1985) utviklet en firefasemodell av planlagt endring som deler prosessen inn i utforsking, planlegging, handling og integrering, som Burnes (2004) beskrev som en svært anvendelig modell, men som også ble kritisert av andre senere. Bamford og Forrester (2003) hevdet her at den planlagte tilnærmingen til endring er basert på antakelsene om at organisasjoner opererer under konstante forhold, og at de kan bevege seg på en planlagt måte fra en stabil tilstand til en annen (Todnem By, 2005).

Videre antydes det av Burnes (1996, 2004) at organisasjonsendring er en åpen og kontinuerlig prosess snarere enn forhåndsidentifiserte sett med selvstendige hendelser. Den fremvoksende tilnærmingen til endring understreker at endring ikke skal oppfattes som en serie av lineære hendelser innen en gitt tidsperiode, men som en kontinuerlig, åpen prosess med tilpasning til skiftende omstendigheter (Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). For å takle miljøets kompleksitet og usikkerhet foreslås det at organisasjoner må bli åpne læringssystemer der strategiutvikling og endring kommer fra måten et selskap tilegner seg, tolker og behandler informasjon om miljøet (Dunphy og Stace, 1993). Burnes (1996) argumenterte videre for at vellykket endring er mindre avhengig av detaljerte planer, som har gjort at Todnem By (2005) antyder at den fremvoksende tilnærmingen er mer opptatt av endringsvillighet og tilrettelegging for endring enn å gi spesifikke planlagte trinn for hvert endringsprosjekt. Likevel har flere foreslått sekvenser av handlinger, som for eksempel Kanter et al., (1992) «ti bud for endring» og Kotter (1996) sin «åtte-trinns prosess». Dunphy og Stace (1993) kritiserte dette og hevdet at ledere trenger en «situasjonsmodell» snarere enn en endringsmodell som indikerer hvordan man

kan variere endringsstrategier for å oppnå optimal tilpasning med det skiftende miljøet, da ingen organisasjoner er like. På bakgrunn av disse teoretiske perspektivene på organisasjonsendringer og endringsledelse konkluderte Todnem By (2005) med at vellykket håndtering av endring er svært nødvendig da endring er et bestandig element som påvirker alle organisasjoner. Men med et bredt spekter av motstridende og forvirrende teorier og tilnærminger har han med denne studien markert behovet for et nytt og pragmatisk rammeverk for endringsledelse (Todnem By, 2005).

Organisasjonsendringer kan skape ulike reaksjoner avhengig av endringsledelse og endringsstrategier. Stensaker, Meyer, Falkenberg og Haueng (2002) har utforsket konsekvensene av endringer som tar overhånd, og har forsket på reaksjoner på endring og organisatoriske konsekvenser som utspilte seg i endringsprosesser. Dette var større endringsprosesser i tre organisatoriske settinger som implementerte IT-baserte organisasjonsendringer. Studien fokuserte på overdrevne endringer, som vil si at organisasjoner gjennomfører flere endringer samtidig eller at organisasjoner introduserer nye endringer før tidligere endringer er ferdig implementert. Funnene ble basert på intervjuer av ansatte, som beskrev at endringene ofte tar overhånd, mens toppledere har et helt annet bilde av endringsprosessen. Et økende press for å tilpasse seg endrede omgivelser, resulterer i store strategiske organisasjonsendringer. Det oppstår ulike reaksjoner når de ansatte opplever at endringene tar overhånd på arbeidsplassen, og noen av de mer fremtredende reaksjonene inkluderte blant annet frustrasjon, stress og manglende motivasjon. Den vanligste måten å håndtere slike endringer på var en passiv håndtering som BOHICA (bend over here it comes again), der man distanserer seg fra endringene ved å gjøre minst mulig. Aktive håndteringsmåter kan være sabotasje av endringen, eller ta saken i egne hender og ta opp problemer med ledelsen. Det ble også erfart organisatoriske konsekvenser i form av stadige omplasseringer på mellomledernivå, som påvirker kontinuiteten i endringsprosessen. Ansvarsforhold var uklare og kontinuitet og stabilitet var tilsynelatende fraværende. Det gjør det vanskelig å ha oversikt over endringene, og fører til lite støtte til de ansatte. Ansatte beskrev at det ble erfart stor usikkerhet når gamle rutiner og strukturer ikke lenger var gjeldene, mens nye heller ikke var på plass. Dette handler om mislykket implementering. I en situasjon hvor behovet for endringsledelse er størst, vil et mellomlederskap som ikke fungerer skade hele endringsprosessen. Organisatoriske konsekvenser ser ut til å skape individuelle reaksjoner. For å unngå at endringer tar overhånd hevder de at det behøves et bevisst forhold til hvordan endringer blir introdusert, kommunisert, og avsluttet (Stensaker et al., 2002).

Organisasjonsendringslitteraturen fremhever ofte vanskelighetene med å motivere ansatte til å akseptere og implementere endringsinitiativer. Derfor er håndtering av endring like viktig som innholdet i endringen. Det finnes flere studier som omhandler hvordan man kan lede endring og skape vellykkede endringsprosesser, for eksempel Kotters (2007) åttestegsmodell, som blir presentert senere i oppgaven. Isett, Glied, Sparer og Brown (2013) har utforsket en bottom-up-tilnærming for endringsledelse der ledelsen arbeider i bakgrunn ved å inkludere de ansatte i prosessen. De forsket på endringsledelse i New Yorks Medicaid kontorer, der målet var at kontorene skulle bli mer effektive for de ansatte, og mer kundevennlig ved å endre og forbedre prosesser og prosedyrer. I endringsprosessen ble det dannet endringsteam i hvert kontor som kunne kartlegge relevante endringsbehov gjennom kommunikasjon med andre. Når de ansatte hadde utviklet ideer som ga mening for dem, kunne de lage et modellkontor basert på innovasjonene. Her hadde kontoransatte fullt eierskap gjennom endringsprosessen. Isett et al. (2013) samlet inn kvalitative data gjennom intervjuer, dokumentanalyser og observasjoner, for å vurdere i hvilken grad modellkontoret oppfylte sine mål om å forbedre effektiviteten og redusere belastningen for kundene. Det ble intervjuet ledere og mellomledere i Medicaid og HRA (human research administration) som var ansvarlige for å gjennomføre endringen (Isett, Glied, Sparer og Brown, 2013).

Funnene i studien belyste at tilnærmingen til endringsledelse var avgjørende for en vellykket prosess der de ansatte var fornøyde og motiverte for å planlegge og gjennomføre endringen, og arbeidsprosessene med det nye kontorsystemet ble mer effektivt. De nye kontorene forbedret personalets effektivitet da det har endret kontormiljøet på bakgrunn av ansattes ønsker. I denne situasjonen innebar ledelse faktisk fraværet av en synlig leder, i motsetning til den eksisterende litteraturen om ledelse og endring. Ledelsen arbeidet i bakgrunnen av endringsprosessen for å gi de ansatte i front muligheten til å utvikle ideer og et system som ga mening for dem. Dette økte deres selveffektivitet og endringsvilje, og bidro til å begrense forvirring rundt endringen siden de selv var ansvarlige for utviklingen av endringsprosessen. En av måtene ledelsen utøvde lederskap og involvering gjennom prosessen var gjennom signalisering for å skape trygghet og motivasjon for de ansatte. De ga blant annet de ansatte et sted der endringsteamene kunne utveksle ideer og prøve ut nye ideer, og gjennom frokostarrangementer ble fremragende ansatte anerkjent. Dette er en belønningsmetode som forsterket kulturen i kontorene og ga en positiv rutine der god ytelse ble verdsatt og anerkjent av ledelsen. Denne studien har illustrert at omfattende deltakelse av lavere deltakere er gjennomførbart og kan være produktiv, og gi effektive løsninger, der ledelsen opererte i bakgrunnen. Ledelse trenger ikke i alle tilfeller å

være synlig, de kan motivere og inkludere deltakere gjennom signalisering ved aksept av prosessen og anerkjennelse gjennom seremonier. Signalisering var den dominerende ledelsesprosessen her. Det var sterke prosesser til stede, men ikke lederne selv som dominerte. Gjennom dette ble arbeidsprosesser endret og transformert. En slik tilnærming til endringsledelse må gjøres under rette omstendigheter og organisasjonskultur for at det kan fungere (Isett, Giled, Sparer & Brown, 2013).

Denne studien har belyst en bottom-up tilnærming til ledelse, som en form for ledelse i endringsprosesser. Den forrige studien belyste uheldige reaksjoner fra ansatte som kan forekommer hvis endringer tar overhånd i organisasjonen med mislykkede implementeringer. For å forstå kompleksiteten i endringsformer har Todnem By (2005) sin review presentert ulike definisjoner og former for organisasjonsendringer. Det viser at organisasjonsendringer er omfattende prosesser som krever nøye planlegging, brede tidsrammer og en solid endringsledelse som velger strategier som vil motivere ansatte til å engasjere seg for endringen. I likhet med de to empiriske studiene undersøker denne casestudien hvordan endring ledes, men retter fokuset mer på planleggingsprosessen og hvilke endringsstrategier som benyttes i forhold til deres forventninger om utfordringer og reaksjoner på endring.

### **3.0 Teori**

Dette kapittelet tar for seg teorier som er veiledende for studien og sentrale begreper som er aktuelle for forskningsspørsmålene og analysen. Studien tar for seg en organisasjon i endring, så det blir relevant å gjennomgå hva organisasjonsendringer innebærer og hvorfor endringer oppstår. Endringen jeg skal ta for meg i denne studien er en planlagt endring der hele datasystemet i bedriften skal erstattes. Litteraturen inkluderer flere typer og former for endringer som skal forklares videre i kapittelet. Endringsledelse eller «change management» er et aktuelt element i organisasjonsendringer og blir dermed et bærende begrep for denne studien. Endringsledelse omfatter flere kritiske faktorer som inkludering og kommunikasjon, som avgjør hvordan endringen blir tatt imot av de ansatte. Dette er et relevant fokus da mennesker reagerer ulikt på endringer, og motstand mot endring er kjent for å forekomme i omfattende organisasjonsendringer. Hvordan motstand kan hindres skal utforskes videre i kapittelet, der det fokuseres på ulike endringsstrategier. Endringsledere gjør ofte bevisste valg av endringsstrategier som vil påvirke prosessen og menneskene inkludert. Selskapet gjennomgår



en endring som krever kunnskapsutvikling med solide opplæringsprogrammer og gode læringsmåter som gjør at de ansatte kan utvikle nye ferdigheter og bli trygg på systemet. Det blir også belyst noen faktorer som er med på å fremme læring, da dette er sentralt i prosjektet.

### **3.1 Organisasjoner i endring**

Hennestad og Revang (2017) hevder at organisasjoner egentlig endrer seg hele tiden uten at det nødvendigvis er synlig, og skiller mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. Organisasjonsutvikling er en forbedring av det eksisterende, for eksempel ved å forbedre kvaliteten i internkommunikasjonen eller å forbedre måten ansatte samarbeider. En organisasjonsendring handler om noe mer enn å forbedre det eksisterende, da grunnleggende sider ved det eksisterende blir endret eller erstattet. Selv om organisasjoner endres og utvikles med tiden, mener Hennestad og Revang (2017) at vi likevel kan snakke om «organisasjonsendring» da det tidvis blir behov for å gjøre spesielle større endringer i en organisasjon. På bakgrunn av denne forståelsen handler organisasjonsendring om å implementere nye ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet, som endrer hvordan prosesser fungerer (Hennestad & Revang, 2017). Det er denne forståelsen jeg tar hensyn til i denne studien der caset innebærer en omfattende endring hvor det eksisterende datasystemet i bedriften blir erstattet. Organisasjonsteorien innebærer også begreper og konsepter som fremhever ytterligere skiller innenfor organisasjonsendringer som er relevant for denne oppgaven.

#### **3.1.1 Episodisk endring**

Jacobsen (2018) hevder at en organisasjon er endret hvis den formelle strukturen har blitt forandret fra ett tidspunkt til et annet, eller at måten mennesker opptrer på i organisasjonen er forskjellig på to tidspunkter. Den tradisjonelle oppfatningen av organisasjoner er at de representerer orden og stabilitet. Likevel er organisasjoner sosiale systemer som gjør at det hele tiden vil være i en form for utvikling (Jacobsen, 2018). Derfor kan vi finne ulike former for endringer i organisasjonsteorien som skiller mellom utvikling i organisasjonen og ulike typer endring.

I tråd med dette, skiller Weick og Quinn (1999) mellom «episodisk endring» og «kontinuerlig endring». Kontinuerlig endring vil si endringer som er pågående og utviklende, og endringer som er knyttet til kontinuerlige oppdateringer av arbeidsprosesser og praksis. Dette kan være

justeringer og endringer som er med på å kontinuerlig utvikle organisasjonen. Organisasjoner er ofte i utvikling, noe som er viktig for konkurransedyktighet og innovasjon. Episodiske endringer er derimot sjeldne, planlagte, fortsettlige og diskontinuerlige. Episodisk endring skjer i perioder med avvik når bedriften beveger seg bort fra ordinære arbeidsforhold. Denne formen for endring blir merket som episodisk fordi den har en tendens til å forekomme i forskjellige perioder eller episoder der endring utløses av eksterne hendelser som teknologisk endring eller ulike interne hendelser. En slik endring kan ofte være dramatisk og det kan være utfordrende å tilpasse seg til endringen, men det er avgjørende for suksess. Den nødvendige endringen er skapt av en intensjon og har et mål (Weick & Quinn, 1999). Ford & Ford (1995) hevder at en planlagt endring oppstår når en endringsagent bevisst etablerer forhold og omstendigheter som er forskjellige fra hva de er nå, og deretter oppnår det gjennom en rekke handlinger og intervensjoner, enten enkeltvis eller i samarbeid med andre mennesker (Weick & Quinn, 1999).

Hennestad & Revang (2017) forklarer begrepet «planlagt endring» eller «episodisk endring» med organisasjoner som «går på spor» for så å «legge om sporene». Weick & Quinn (1999) hevder at en episodisk endring oppstår når det oppleves et behov i virksomheten. Når et behov om utvikling eller forandring oppstår, utløser det vanligvis en episode av erstatning eller endring. Dette kommer ofte av at miljøet rundt utvikles og organisasjoner ønsker å følge etter, for eksempel med teknologi, ledelse eller struktur. Kulturen i organisasjonen og interne forhold er ofte dypt etablert, noe som krever en innsats for å skulle endre dette. En episodisk endring har en tendens til å være langsommere på grunn av sitt brede omfang, mindre komplett fordi den sjeldent er helt implementert, mer strategisk i innholdet og mer bevisst. Weick og Quinn (1999) mener at endring ofte skjer gjennom erstatning der en enhet blir erstattet med noe nytt, slik som denne studien representerer. Dette kan være forstyrrende for de ansatte når programmene erstattes snarere enn endres da det krever en omfattende tilvennings- og opplæringsprosess. Episodisk endring har en tendens til å være en dramatisk endring som ofte blir satt i gang av høyere nivåer i organisasjonen, noe som kan forårsake sterke følelser og stress som kan påvirke og begrense utførelsen (Weick & Quinn, 1999).

Jacobsen (2018) forstår planlagt organisatorisk endring som en endring som settes i gang for å skape noe nytt. Denne endringen initieres av endringsagenter som er aktører som driver fram endring på bakgrunn av deres oppfatning av ytre eller indre forhold, en forståelse av at noe må endres eller at noe kan forbedres, eller at organisasjonen står ovenfor et problem som må løses. En planlagt endring har derfor en hensikt og et mål som blir etablert og som må kommuniseres

ut til de ansatte (Jacobsen, 2018). Det teoretiske begrepet for endring som er relevant for denne studien er derfor «episodisk endring», da endringen har oppstått på grunn av et behov og der datasystemet i selskapet blir erstattet med et nytt. Dette er en planlagt og dramatisk endring som er sjelden og fortsettlig for bedriften. For å skape en bredere forståelse om hva en organisasjonsendring innebærer, vil det være relevant å kunne skille ulike elementer i endringsprosessen.

### 3.1.2 Sentrale elementer i organisasjonsendringer

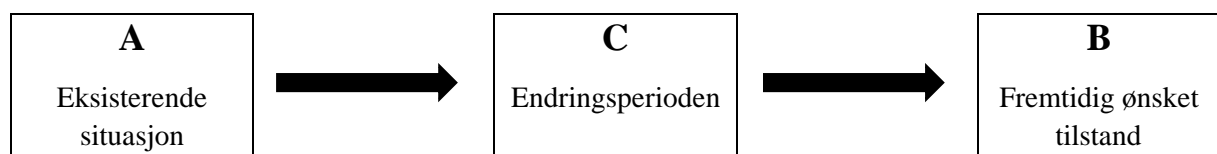
Det er flere viktige elementer som bør etableres i planleggingsprosessen av en organisasjonsendring. Jacobsen (2018) skiller mellom endringens drivkrefter, innhold, kontekst og endringens prosess. Elementet som handler om endringens drivkrefter, tar opp spørsmålet om *hvorfor* organisasjonen endrer seg. Det må være noe som driver fram endring og en grunn til at organisasjonen bryter ut av en stabil tilstand for å skape noe nytt. Det andre elementet tar for seg endringens innhold og spørsmålet om *hva* det er som endres. Det må konkretiseres hvor omfattende endringen er, og hva endringen inneholder. Ikke alle endringer er like omfattende og dramatiske. Det kan være en liten endring som innebærer små justeringer, eller en mer omfattende endring som innebærer at det må gjøres noe helt nytt eller forkaste oppfatninger som allerede er etablert. Jacobsen (2018) fremmer endringens kontekst som det tredje elementet. Her blir det etablert *hvor* endringen skjer der det blir viktig å definere hvordan endringen skal ta form og utfallet av det. Konteksten endringen skjer innenfor må spesifiseres, både på organisasjonsnivå og på omgivelsesnivå. Ytre kontekst inkluderer de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser organisasjonen befinner seg i. Indre kontekst referer til trekk ved organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringsideene utvikles i. Endringen må drøftes som en relasjon mellom individ og indre kontekst, og som en relasjon mellom organisasjon og omgivelser. Det fjerde elementet er endringens prosess og spørsmålet om *hvordan* endring skjer. Det er viktig å se på endring som en prosess og kunne beskrive selve endringsprosessen med hendelsene som kommer, og aktørene som deltar (Jacobsen, 2018).

På bakgrunn av dette blir organisasjonsendring fremstilt som en prosess der handlinger og hendelser utvikler seg over tid. Endring er noe som starter med enkeltmennesker eller grupper, som kan være i konflikt eller samarbeid med andre mennesker. Endringsprosesser vil alltid aktivisere ulike følelser og reaksjoner, ulike interesser og ulike perspektiver. Det kan være

umulig å forutsi hvilke konsekvenser som vil følge av et endringsinitiativ. Planlagt endring er å oppnå noe i fremtiden, og fremtiden er alltid et usikkert element (Jacobsen, 2018). Denne studien fokuserer på planleggingsprosessen i en organisasjonsendring og hvordan aktørene i organisasjonen kan inkludere og motivere de ansatte. Teoriene om endring som har blitt presentert hittil belyser at episodiske endringer er omfattende prosesser som kan aktivisere ulike reaksjoner og følelser hos de ansatte. Derfor er endringsledelse et viktig element gjennom endringsprosessen. Det neste kapittelet skal belyse hva endringsledelse innebærer og hvorfor det er et relevant fokus i organisasjonsendringer.

### 3.2 Endringsledelse

Selve endringsprosessen blir beskrevet på forskjellige måter i organisasjonsforskningen, men alle fremhever endringsledelse som sentralt i organisasjonsendringer. Det er spesielt viktig når det gjelder episodiske endringer da motstand mot endring ofte kan oppstå. Hennestad og Revang (2017) refererer til Beckhard og Harris (1987) som hevder at endring begynner med at organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand (A), der den fremtidige ønskede tilstanden (B) er slik organisasjonen ideelt sett er tenkt å være. Perioden mellom A og B er endringsperioden (C). Dette er illustrert i figuren under. Beckhard og Harris (1987) hevder at denne perioden er kritisk, da det er her kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres. Ledelsen av denne endringsprosessen har en avgjørende rolle under endringsperioden, og en stor betydning for hvor godt organisasjonen vil fungere når endringstiltakene er gjennomført (Hennestad & Revang, 2017).



*Figur 1: Endring. Hennestad & Revang (2017) s. 92.*

Lewin (1997) har etablert en modell for hvordan man kan gjennomføre endring i tre steg. Det første steget er «opptining» som handler om å skape endringsvilje blant ansatte. Her kan man tenke seg at man tiner opp organisasjonen for å forberede til endring. Det andre steget er «gjennomføring» som handler om gjennomføringen av selve endringen med tiltak og handlinger. Det tredje steget er «nedfrysning» som er institusjonaliseringsfasen der endringen blir fryst ned i organisasjonskulturen. Jacobsen (2018) hevder at endringsledelse i hovedsak

fokuserer på de to første fasene. Dette innebærer hvordan man kan skape et klima for endring der endringsinitiativet oppleves som viktig og riktig, og hvordan ledere bør handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende situasjon til fremtidig ønsket tilstand. Endringsledelse blir et viktig element før endringsprosessen starter, ved å få de ansatte med på endringsinitiativet, og i selve endringsprosessen der eksisterende system blir erstattet med et nytt. Dette er faser som henger tett sammen. I «opptiningsfasen» er endringsledelse hovedfokuset. Her er det viktig at de ansatte i organisasjonen blir klare for endring ved å dele en oppfatning av at endring er nødvendig og at organisasjonen kan gjennomføre endringen på en god måte. Slike oppfatninger må skapes gjennom endringsledelse da det ikke alltid er til stede i organisasjonen fra før. Jo mer de ansatte ønsker endring og er klare for det, desto større sannsynlighet er det for at endringen blir en vellykket prosess (Jacobsen, 2018). Dette handler om å motivere og inkludere de ansatte i organisasjonsendringen. Hvordan dette kan gjennomføres blir tatt opp i det kommende kapitlet.

### 3.2.1 Inkludering av ansatte i organisasjonsendringer

Jacobsen (2018) hevder at endringsledelse i hovedsak handler om å kommunisere og skape en felles oppfatning av endringen der det skal være viktig for organisasjonen og det skal føles riktig for de ansatte. I praksis betyr dette å utvikle en god begrunnelse for endringen, hvorfor den er nødvendig, hvordan det vil føre til forbedring og så videre. Weick (1995) kaller dette for «sensemaking» eller meningsskapning. Kommunikasjonen av denne forståelse kaller han «sensegiving» eller meningsgiving. Dette er en kommunikasjonsprosess som kan være avgjørende for individenes syn på endringen og deres endringsvilje. Endringsagenten eller endringslederen skaper sin egen mening for så å formidle denne forståelsen slik at de andre ansatte starter sine meningsskapingsprosesser. Endringsledelse handler mye om å påvirke de ansatte og prøve å styre deres forståelse og meninger om endringen (Jacobsen, 2018,).

Hennestad og Revang (2017) hevder at endringsledelse ikke er det samme som operativ ledelse, men handler mer om aktiviteter som utøves av endringsagenter for få mennesker til å endre seg og realisere intensjonene for fremtiden. Endringer kan ofte bli møtt med motstand og avvisning da forandring sjeldent frister i organisasjoner og de ansatte er ofte vandt med sin måte å gjøre arbeidsoppgaver på. Organisasjoner består ofte av etablerte væremåter og spilleregler som de ansatte har lært og som gjør at de takler arbeidshverdagens oppgaver og utfordringer. De gjennomsyrrer virksomheten og preger strukturer og systemer (Hennestad & Revang, 2017).

Fellesskap er derfor et viktig element i organisasjoner og spesielt i organisasjonsendringer. Alvesson (2002) hevder at organisasjonskulturen har stor betydning for hvordan organisasjonen fungerer, både med tanke på strategiske endringer, men også angående ledelse og hvordan ledere og ansatte forholder seg til hverandre, og hvordan kunnskap blir skapt, delt og anvendt. En kultur består av felles virkelighetsoppfatninger og forestillinger som utgjør handlinger og verdier som er nødvendig for organiserte virksomheter og muliggjør samarbeid i organisasjonen (Alvesson, 2002). I denne sammenhengen spiller organisasjonskulturen en rolle for hvordan endringen blir tatt imot og håndtert. Endringsledere har en avgjørende rolle i episodiske endringer da det primært er disse som bidrar til at endring skapes. Det kan være utfordrende i en organisasjon med en etablert organisasjonskultur. Kommunikasjon og språk blir et viktig element for endringsagenter for å kunne motivere de ansatte for endring, og skape trygghet når deres etablerte og trygge hverdag blir utsatt for forandring (Weick & Quinn, 1999).

Endringsledelse blir derfor ansett som viktig i endringsprosesser da rutiner, prosedyrer og prosesser går fra å være stabile og forutsigbare til at de brytes opp og arbeidshverdagen endres. I endringsprosesser blir det gjort ulike tiltak og handlinger for å klargjøre organisasjonen for implementering av endringen. Dette kan være ulike metoder eller endringsstrategier. Endringsstrategier handler i hovedsak om ulike måter endringsprosesser organiseres på, mens endringsledelse er mer knyttet til de aktivitetene endringsagentene utøver i endringsprosessen for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring (Jacobsen, 2018). Valg av endringsstrategier tar for seg hvordan planleggingen av en organisasjonsendring vil foregå. Fokuset på endringsledelse og hvordan endring ledes er relevant for denne studien da det innebærer hvordan de ansatte blir involvert i endringen og kommunikasjonen rundt endringen. Min studie tar utgangspunkt i en omfattende episodisk organisasjonsendring i et stort selskap, der endringen vil påvirke alle ansatte. Fokuset på endringsledelse er en stor del av denne studien da det er relevant for hvordan virksomheten planlegger og legger til rette for endringsstrategier. Videre presenteres en modell med fokus på åtte kritiske faser for å oppnå en vellykket endringsprosess.

### 3.2.2 Kotters endringsmodell

Kotter (2007) har utarbeidet en endringsmodell som inneholder åtte faser i endringsprosesser han hevder er kritiske for vellykket endring i organisasjoner. Modellen baseres på hans forskning der han observerte over hundre selskaper og organisasjoner som gikk gjennom

organisasjonsendringer ved blant annet endringer i struktur og kultur, der målet var å kunne takle et nytt og utfordrende markeds miljø. Gjennom dette arbeidet observerte han tiltak som både var vellykket og mislykket, og utarbeidet åtte kritiske steg for å tilrettelegge for vellykkede endringsprosesser. Denne modellen blir inkludert da det er en velkjent modell for organisasjonsendringer og endringsledelse, og den blir tatt hensyn til i praksis av flere bedrifter som går gjennom endringer. Den er også stort sett i tråd med de tidligere nevnte referansene. Når organisasjoner skal i gang med planlegging av endringer kan det være nyttig å følge noen retningslinjer eller fokusområder som kan motivere endringsledere og sette prosessen i gang (Kotter, 2007).

### *1. Etablere en følelse av at det haster*

Kotter (2007) hevder at vellykkede endringsprosesser begynner når noen individer eller grupper studerer selskapets konkurransesituasjon, markedsposisjon, teknologiske trender og økonomiske resultater. Her fokuseres det på viktige faktorer som trenger oppmerksomhet i et marked og samfunn som utvikler seg raskt. Dette første trinnet er viktig da iverksetting av et endringsprogram krever sterkt samarbeid fra mange individer og motivasjon for at prosessen skal gå fremover. Denne fasen kan være utfordrende da ledere kan undervurdere hvor vanskelig det kan være å drive mennesker ut av deres komfortsone, eller at de mangler tålmodighet og dermed haster forberedelsene for å gå i gang med endringen. Det viktigste blir å kommunisere behovet for endring bredt ut i organisasjonen med faktorer som gjør at nåværende status virker farligere enn å starte med noe ukjent. Dette etablerer en følelse av at «det haster», som skaper motivasjon for endring (Kotter, 2007).

### *2. Danne en solid ledelse*

En endring krever opprettelse av et nytt system, samtidig som dagens system skal holdes i drift, noe som krever solid ledelse med de riktige menneskene som har nok kunnskap og vilje til å lede endringsprosessen. Store endringer er umulig å gjennomføre hvis ikke ledelsen i organisasjonen er aktive støttespillere. Et sterkt team med ledere, seniorledere, styremedlemmer og andre støttespillere er viktig i startfasen av en endringsprosess. Dette teamet inkluderer ofte medlemmer som ikke er en del av toppledelsen og derfor har en tendens til å operere utenfor det normale hierarkiet. Det første steget om å etablere en følelse av at det haster bidrar til å sette en solid ledelse sammen. Men det krever vanligvis mer, da noen trenger å bringe disse menneskene sammen, hjelpe dem med å utvikle en delt vurdering av

organisasjonens utfordringer og muligheter, og skape et høyt nivå av tillit og kommunikasjon. Dette er et viktig steg i prosessen som påvirker hele prosjektet (Kotter, 2007).

### *3. Skape en visjon*

Ledelsen og teamet som blir dannet tidlig i endringsprosessen utvikler et bilde av fremtiden, en visjon. Denne visjonen skal kommuniseres ut til ansatte og andre relevante grupper. En visjon sier noe som hjelper med å avklare retningen organisasjonen trenger å bevege seg i. Denne visjonen defineres slik at organisasjonsendringens mål og hensikt blir klar og tydelig, og videre utvikles en strategi for å oppnå denne visjonen. Uten en fornuftig visjon kan en endringsprosess oppløses til en liste over forvirrende prosjekter som kan ta organisasjonen i feil retning eller ingen steder i det hele tatt. Endringsprosjekter trenger ofte uttalelser om hvor og hva dette fører til for å skape forståelse og interesse. Blir ansatte presentert tykke mapper med notater, detaljer og tidsfrister kan dette virke forvirrende og overveldende uten å inspirere til endring (Kotter, 2007).

### *4. Kommunisere visjonen*

Endring er umulig med mindre ansatte er villige til å bidra, som krever at de tror på at endringen er nyttig og mulig. Troverdig kommunikasjon fører til at de ansatte blir engasjerte i endringen. Ledere som kommuniserer godt vil ta opp hvordan foreslåtte løsninger passer inn, eller ikke, i det større bildet ved rutinemessige diskusjoner, og ta opp hvordan den ansattes atferd hjelper eller undergraver visjonen. Arbeidstilværelsen må være preget av kontinuerlig kommunikasjon rundt endringen. I mer vellykket endringsarbeid bruker lederne alle eksisterende kommunikasjonskanaler for å spre visjonen. Her kan de for eksempel gjøre rutinemessige møter til spennende diskusjoner om endringen. Ledere i vellykkede endringsprosjekter prøver bevisst å bli et levende symbol på den nye organisasjonskulturen. Kommunikasjon kommer i både ord og handlinger, der sistnevnte ofte er den kraftigste formen (Kotter, 2007).

### *5. Styrke andre til å handle på bakgrunn av visjonen*

Kotter (2007) hevder videre at vellykkede endringer involverer et stort antall mennesker etter hvert som prosessen utvikler seg, der handlingene og tilnærmingene må representere den overordnede visjonen. En veiledende ledelse gir muligheter til å iverksette tiltak ved å kommunisere den nye visjonen og fjerne hindringer for endringen. En ansatt kan forstå den nye visjonen og ønsker å bidra for at den oppnås, men likevel kan sperrer og hindringer oppstå. Det kan innebære indre sperrer, for eksempel usikkerhet som kan føre til passive holdninger, eller



ytre sperrer, for eksempel en person som utfordrer organisasjonskulturen eller viser aktiv motstand mot endring. I planleggingsprosessen av en endring har ingen organisasjoner kraft eller tid til å kvitte seg med alle hindringene, men likevel må de største hindringene konfronteres og fjernes. Derfor er handling viktig, både for å styrke andre og for å opprettholde troverdigheten til endringstiltaket som helhet (Kotter, 2007).

#### *6. Planlegge og skape kortsiktige gevinster*

Endringsprosesser tar tid og kan risikere å miste fart hvis det ikke er noen kortsiktige mål som kan møtes og feires. Ansatte ønsker ikke å bli med på den lange reisen med mindre de ser overbevisende bevis om som gir forventede resultater. Uten kortsiktige gevinster gir mange opp, eller går aktivt inn i rekken med de som er motstandere mot endringen. I en vellykket endringsprosess ser ledere aktivt etter måter å oppnå klare ytelsesforbedringer, etablerer mål og belønner de involverte som oppnår målene med anerkjennelse, mer ledende roller eller økonomiske gevinster. Press kan være et nyttig element i en endringsprosess. Når ansatte innser at store endringer vil ta lang tid kan hastighetsnivået synke. Forpliktelser til å produsere kortsiktige gevinster bidrar til å holde hastighetsnivået oppe og tvinge detaljert analytisk tekning som kan avklare eller revidere visjoner (Kotter, 2007).

#### *7. Sikre forbedringer og skape mer endring*

Etter noen år med hardt arbeid kan ledere bli fristet til å erklære seire med den første klare ytelsesforbedringen. Kotter (2007) hevder det kan være katastrofalt å erklære seier for tidlig da nye tilnærminger er skjøre frem til endringene etablerer seg inn i organisasjonens kultur, en prosess som tar flere år. Om prosjektet blir avsluttet for fort tar det ikke lang tid før nye endringer sakte forsvinner. Diverse problemer kommer av at hastenivået ikke er intenst nok, at ledelsen er ikke solid nok, eller at visjonen ikke er tydelig nok. For tidlig seiersfeiring dreper fart og kreftene knyttet til tradisjonen tar over. Det er ofte en kombinasjon av endringsinitiatorer og endringsmotstandere som skaper den for tidlige seiersfeiringen. I vellykkede endringsprosesser bruker ledere troverdigheten fra de kortsiktige gevinstene for å takle andre problemer i stedet for å erklære seier (Kotter, 2007).

#### *8. Forankre endringen i organisasjonskulturen og institusjonalisere nye tilnærminger*

Endringen blir værende i en organisasjon når det blir «slik vi gjør det her» og når det nye systemet flyter inn i kjernen av bedriftens kultur. To faktorer er spesielt viktige for å institusjonalisere endring i bedriftskulturen. Den ene faktoren tar for seg et bevisst forsøk på å

vise ansatte hvordan de nye tilnærmingene, atferdene og holdningene har bidratt til å forbedre utførelsene i selskapet. Gjennom kommunikasjon etableres deres forståelse om hvorfor noe har blitt bedre. Den andre faktoren handler om å bruke tilstrekkelig med tid for å sikre at neste generasjon med ledere personifiserer den nye tilnærmingen eller det nye systemet. Når toppledelsen ikke er en integrert del av endringsarbeidet kan dårlige beslutninger bli tatt, som kan undergrave mange år med hardt arbeid (Kotter, 2007).

Denne modellen viser hvordan en endringsprosess kan se ut i form av kritiske elementer som må tas hensyn til fra start til slutt. Endringsledelse er en faktor som er avgjørende for hvordan stegene i endringsprosessen blir håndtert, som vil påvirke endringens suksess og varighet. En av utfordringene med organisasjonsendringer er at en stor andel mennesker blir påvirket, noe som skaper ulike reaksjoner.

### **3.3 Reaksjoner på endring**

Til nå har vi sett at episodisk og planlagt endring er en endringsform som kan være dramatiske der ansatte kan reagere på ulike måter. Dette kan utspille seg gjennom motstand mot endring, engasjement for endring, eller mer passive reaksjoner da det er flere grunner til at mennesker reagerer som de gjør. Videre presenteres hvorfor motstand mot endring kan forekomme, faktorer som kan påvirke endringsmotstand og ulike endringsstrategier.

#### **3.3.1 Motstand mot endring**

Motstand mot endring er et kjent fenomen og det sies at mennesker ikke er særlig endringsvillige. Hennestad og Revang (2017) hevder at ledere som ikke tenker på potensiell motstand sannsynligvis vil erfare dette. Reaksjonen på motstand er gjerne frustrasjon og sinne og kan oppstå når fremtiden er usikker og man blir tvunget ut av sin egen komfortsone. Individuelle barrierer mot endring kan være at mennesker ofte er skeptiske eller redde for det ukjente og det kan være vanskelig å bryte med sine kjente vaner da egen kompetanse, verdi og makt er knyttet til det eksisterende. Det kan ofte være økonomisk usikkerhet, trussel mot etablerte sosiale relasjoner, eller at man bare ikke føler på behovet for endring. Hennestad og Revang (2017) mener at motstand faktisk er en viktig del av selve endringsprosessen da det kan gjøre at prosjekter «skyter fart» når motstanden blir overvunnet og det kan gi konstruktive retningsendringer. Motstand må analyseres og bør derfor ikke vurderes som noe negativt, men utnyttes. Åpen motstand må tas tak i ganske raskt da negativitet ikke bør bli spredd rundt i

organisasjonen og påvirke andre, mens skjult motstand er vanskeligere å identifisere. Det kan for eksempel være at personer er passive til endringsarbeidet og engasjerer seg for lite, at endringen nedprioriteres der personer unngår å gjøre noe, eller spredning av negativitet i private samtaler og skjulte allianser. Derfor er endringsledelse betydningsfullt i endringsprosesser da det kan påvirke menneskers syn på endringen og dermed motvirke motstand. Endringsledelse kan kanskje ikke endre folk, men det kan lede til at de vil endre sin egen holdning (Hennestad & Revang, 2017).

Hennestad og Revang (2017) hevder det kan være vanskelig å akseptere endring da man gjerne holder fast ved det gamle, kjente og trygge. Men dette motstrider synet på utvikling og innovasjon. De ansatte trenger motivasjon for å rive seg løs fra fortiden, som kan skapes på ulike måter. Bedriften kan for eksempel identifisere grunnlaget for endring ved å presentere en «krise» eller «overbevisende ideer». Krisedrevet motivasjon refererer til en type situasjon der det må gjøres endringer for å overleve, mens ved idédrevet motivasjon blir de ansatte presentert nye ideer eller visjoner for hvordan organisasjonen skal fungere fremover. Slike motivasjonskilder kan utvikle en spenning mellom det som er, og det som kan bli. Ved å visualisere en mulig ønsket og forbedret situasjon, skapes det en slags mental tilfredshet ved dagens situasjon. Dette kan minimere motstand fra ansatte som er engstelige for endring, da de kan bli overbevist om behovet for endring (Hennestad & Revang, 2017). Motiverende tilnærminger har derimot ingen hensikt hvis ikke den ansatte har tillit til ledelsen.

Organisasjoner er samarbeidende systemer som er avhengige av at medlemmene oppfører seg på måter som støtter organisasjonen. Betydningen av ansattes villighet til samarbeid er spesielt fremtredende under en organisasjonsendring, når en organisasjon satser på å etablere forhold som er forskjellige fra dagens forhold (Ford & Ford, 1995). Det har blitt utforsket flere metoder og strategier som brukes av ledere for å redusere ansattes motstand mot organisasjonsendringen. Utvalgte strategier kan fungere i noen situasjoner, mens i andre situasjoner kan strategiene mislykkes. Furst & Cable (2008) hevder at ansatte kan reagere ulikt på endring avhengig av hvordan de oppfatter ledelsens intensjon. Derfor har mellommenneskelige forhold og relasjonene mellom ledelse og ansatt stor betydning i organisasjonsendringer. En persons reaksjon på handlinger fra ledelsen, for eksempel et endringsinitiativ, kan gjenspeile kvaliteten i det mellommenneskelige forholdet mellom leder og ansatt. Ansatte utvikler unike relasjoner med sine ledere gjennom en langvarig serie av mellommenneskelige utvekslinger der det kan bygges gjensidig tillit, lojalitet og emosjonell støtte. Kvaliteten på dette forholdet kan påvirke

graden av motstand mot endring uavhengig av hvilken strategi som brukes (Furst & Cable, 2008). Likevel er bevisste valg av endringsstrategier avgjørende for endringsprosessens innhold.

### 3.3.2 Endringsstrategier

Frem til nå har kapitlet belyst at organisasjonsendringer ofte støter på en form for menneskelig motstand. Kotter og Schlesinger (2008) mener ledere må planlegge endringsstrategier ut ifra en systematisk vurdering av hvem som kan motstå endringen og av hvilke grunner. Ansatte kan reagere på endring på ulike måter av en rekke forskjellige grunner. Kotter og Schlesinger (2008) anbefaler å diagnostisere typene av motstand man kan støte på i bedriften og skreddersy mottiltakene deretter. For å forutsi hvilken form motstanden kan ha, må ledere være klar over de fire viktigste årsakene til at mennesker viser motstand mot endring. Dette er et ønske om å ikke miste noe av verdi, misforståelser av endringen og dens implikasjoner, en tro på at endringen ikke gir mening for organisasjonen, eller en lav toleranse for endring. Kotter og Schlesinger, (2008) hevder det er mange grunner til at mennesker motstår endring. Det kan for eksempel oppstå motstand når det er mangel på tillit mellom de som initierer endringer og de ansatte, som det forrige kapitlet belyste, eller en frykt for at de ikke vil kunne utvikle de nye ferdighetene som kreves. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at lederne må tilpasse endringsstrategiene til situasjonen i bedriften og ulike grupper av ansatte.

Kotter & Schlesinger (2008) beskriver flere måter ledere positivt kan påvirke individer og grupper i en endringssituasjon. Læring og kommunikasjon er en av de vanligste måtene for å overvinne motstand mot endring der lederne underviser menneskene om endringen gjennom en-til-en diskusjoner eller presentasjoner til grupper, der kommunikasjon kan tydeliggjøre behovet for endring og endringsårsakene. Det kan også være nyttig å involvere ansatte i en del av utformingen og implementeringen av endringen, som kan skape en følelse av eierskap og deltakelse i endringen. Tilrettelegging kan innebære å gi opplæring i nye ferdigheter, gi ansatte belønninger etter krevende perioder, eller gjennom emosjonell støtte. En annen metode innebærer forhandlinger og avtaler ved å tilby intensiver til endringsmotstandere, for eksempel til enkelte grupper som blir sterkt påvirket av endringen. Ledere kan også håndtere endringsmotstand med tvang til å akseptere endringen ved å gjennomføre eller true om tap av arbeidsplasser eller forfremmelsesmuligheter. Dette er en ekstrem metode som kan være risikabel, men i situasjoner som haster og hvor endringene ikke vil være populære uavhengig

av hvordan de blir introdusert, kan tvang være lederens eneste alternativ. Vellykkede endringsprosesser er alltid preget av dyktig anvendelse av en rekke av disse tilnærmingene, ofte i ulike kombinasjoner. Ledere må ta hensyn til fordelene og ulempene med de ulike tilnærmingene og realistisk vurdere situasjonen i selskapet. (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette blir illustrert i tabell 1.

<b>Metode</b>	<b>Hvordan bruke</b>	<b>Når brukes</b>	<b>Fordeler</b>	<b>Ulemper</b>
<i>Læring</i>	Kommunisere de ønskede endringene og endrings-årsakene for ansatte.	Ansatte mangler informasjon om endringens implikasjoner.	Når de ansatte er overbevist, hjelper de ofte med å implementere endringen.	Tidkrevende hvis mange mennesker er involvert.
<i>Deltakelse</i>	Involvere ansatte i utformingen og implementeringen av endringen.	Ansatte mangler tilstrekkelig informasjon for å utforme endringen.	Folk føler seg mer forpliktet til å få endringen til å skje.	Tidskrevende og ansatte kan utforme upassende endringer.
<i>Tilrettelegging</i>	Gi ferdighets-trening (opplæring) og følelsesmessig støtte.	Folk motstår fordi de frykter at de ikke kan gjøre de nødvendige justeringene.	Ingen andre tilnærminger fungerer like bra med justeringsproblemer	Kan være tidkrevende og dyrt, og det kan fortsatt mislykkes.
<i>Forhandling</i>	Tilby incentiver for å gjøre endringen.	Folk vil tape på endringen og har betydelig kraft til å motstå.	Det er en relativt enkel måte for å hindre større motstand.	Kan være dyrt, og åpner ledere for muligheten for utpressing.
<i>Tvang</i>	True med tap av jobb eller forfremmelsesmuligheter, eller utføre det.	Hastighet er viktig, og endringsinitiatorer har betydelig makt.	Det fungerer raskt og kan overvinne enhver form for motstand.	Kan utløse intens bitterhet mot endringsinitiatorer.

Tabell 1: Kotter & Schlesinger (2008): «Ulike metoder for å håndtere motstand mot endring»

### 3.4 Læringsprosesser i organisasjonsendringer

Ved en planlagt systemendring blir læring og opplæring et viktig element, og en endringsstrategi som ble belyst av Kotter og Schlesinger (2008) som tilrettelegging. I denne studien skal det eksisterende datasystemet i bedriften erstattes med et nytt, noe som krever et læringsfokus og en solid opplæringsplan. Schein og Edmondson (2012) hevder at evnen til å lære er avgjørende for organisasjoner som opererer i dagens raske utvikling med teknologi og arbeidsmåter. Tillit til eksisterende kunnskap og ferdigheter vil kun lykkes hvis man vet nøyaktig hva som skal gjøres i en jobb og forventer at prosessen blir fast i betydelig tid. I et

arbeidsmiljø som er preget av utvikling og endring kreves et sterkt fokus på læring (Schein & Edmondson, 2012). Hislop, Bosua og Helms (2018) hevder at kunnskap er rotfestet i praksis, handlinger og sosiale relasjoner som er innbakt i organisasjonskulturen. Organisasjoner bygger sin egen organisatoriske hukommelse over tid med rutiner, prosesser og erfaringer som blir utviklet gjennom individenes kunnskap og organisasjonens praksisfellesskap. I organisasjonsendringer kan den etablerte kunnskapsbasen bli forandret der de ansatte må utvikle ny kunnskap. Hislop et al. (2018) hevder at læringsprosessen fører med seg en avlæringsprosess, der eksisterende utdatert kunnskap forkastes og ny kunnskap etableres. Smerek (2018) beskriver læring som en prosess der individer utvikler deres personlige og generelle ferdigheter og evner. Læring i organisasjoner oppnås ofte gjennom individuell læring og læring i team, helst en kombinasjon.

### 3.4.1 Individuell læring

Smerek (2018) tar opp tre metaforer for individuell læring. Sinnet som en maskin er en velkjent metafor som tar for seg læring som eksplisitt fakta og informasjon, der læring handler om å motta, kode, og lagre informasjon. Her fokuseres det på hvordan tidligere kunnskap påvirker læring og hvordan vi samler kunnskap. Den andre metaforen Smerek (2018) bruker om læring, tar for seg sinnet som en utviklende skaper og handler om læring som utvikles i samsvar med vår meningskonstruksjon, og hvordan vi tolker og gir mening om ny informasjon. Informativ læring former vårt syn på verden gjennom erfaringer. Når vi møter opplevelser som bryter med forventningene om hvordan noe fungerer, passer det ikke inn i vårt meningssystem og prosessen med sensemaking starter, som leder mot ny tolkning. Gjennom transformativ læring lager vi nye meninger der antakelser blir transformert ved et skifte i vår forståelse om noe. Ved problemløsning kan vi plutselig få innsikt i et problem og et fenomen blir realisert gjennom transformativ læring. Smerek (2018) tar opp den tredje metaforen om læring som noe implisitt, og kan skje uten at vi er bevisst på det. Det kan skje gjennom sosial modellering ved å observere andre da vi kan begynne å oppføre oss på samme måte. Ekspertise skjer både gjennom eksplisitt og implisitt læring, men mye av kunnskapen blir automatisert. Denne læringen er en form for top-down, der vår kunnskap starter som eksplisitte representasjoner og blir til intuitive ferdigheter. Ved bottom-up læring, lærer vi mønstre og regelmessigheter som blir eksplisitt gjennom refleksjon. Det meste av læring involverer en kombinasjon av implisitt og eksplisitt læring (Smerek, 2018).

Smerek (2018) mener at organisatorisk læringsutbytte kan oppnås ved å fremme en læringskultur, eller ved å fokusere på selveffektivitet. Bandura (1977) hevder at selveffektivitet handler om individets tro på egne evner til å utføre atferd som er nødvendig for oppnåelse av spesifikke prestasjonsmål. I organisasjonsendringer møter mennesker på utfordringer, noe som krever motivasjon for læring. Dweck (2006) skiller vårt tankesett i to ulike inndelinger: «growth mindset» og «fixed mindset», der growth mindset er nøkkelen til suksess. Med et growth mindset ser man på evner og intelligens som noe man kan forbedre og utvikle gjennom innsats. Utfordringer søkes da oppnåelse for mestring og utvikling er mulig, og hindringer og negative tilbakemeldinger blir sett på som nyttig for læring. Med et fixed mindset ser man på intelligens og evner som noe man er født med. Mennesker kan lære, men ikke endre sin grunnleggende intelligens og utfordringer unngås da negative tilbakemeldinger blir sett på som nederlag. Dette er to sterke motsetninger, men i realiteten varierer det hva slags mindset vi har ut ifra hvilken situasjon vi befinner oss i. Ved å ha et growth mindset i læringssammenhenger vil nederlag eller andre utfordringer føre til utvikling og vi er åpne for å lære av våre feil. Mennesker kan trene på å ha et growth mindset, og ved å være bevisst på ulike tankesett kan hjelpe oss til utvikling og læring i arbeidslivet (Smerek, 2018). Teorien om mindset er relevant i denne studien da endringslederne vektlegger mindset i endringsprosesser og i læringssammenhenger. Ved å minne om at læring og utvikling er noe som alltid kan oppnås selv om endringssituasjonen virker utfordrende eller skremmende, kan føre til motivasjon og refleksjon over egne tenkemåter og handlingsmønstre.

### 3.4.2 Kollektiv læring

Som Smerek (2018) viser til, finnes det ulike former for individuell læring. Men læring i organisasjoner er også en kollektiv prosess, noe som særlig fremheves i organisasjonsendringer. Schein og Edmondson (2012) hevder at dagens arbeidsmiljø trenger dynamiske team som kombinerer ansattes kunnskap, erfaringer og styrker for å oppnå organisatoriske mål når prosesser utvikles i et raskt tempo. Her bruker de begrepet «teaming» som en aktiv prosess der et nettverk av individer jobber i grupper eller team for forbedring, problemløsning og innovasjon, og hevder det er motoren for organisasjonslæring. Formålet med teaming er å utvide kunnskap og kompetanse slik at organisasjoner kan oppnå læring, mål og fremtidige visjoner. Det bestemmes i stor grad av tankesett og praksis for samarbeid med koordinering og samarbeid, der ansatte kan ta felles beslutninger uten stabile teamstrukturer, som midlertidige team. Organisasjoner trenger alltid å lære for å eksistere i en verden med

kontinuerlig endring. Gjennom teaming kan det utvikles og anvendes nye evner for rask kunnskapsdeling, og flette sammen ferdigheter og kunnskap til nye produkter og tjenester (Schein & Edmondson, 2012). Organisasjonsendringen som er relevant for denne studien benytter ulike team for å tilrettelegge fokusområder og ansvar. Teaming er en prosess som kan hjelpe organisasjoner med å utvikle nye rutiner og implementere ny teknologi for å møte kravene i en endret kontekst. Slike organisatoriske endringer krever samarbeid, forståelse og koordinering på tvers av fagområder og avdelinger (Schein & Edmondson, 2012). Med dette blir team for kollektiv læring og endringsledelse relevant i denne studien. Det er likevel verdt å bemerke at kollektiv læring i samarbeid med andre mennesker og team kan være utfordrende. Derfor blir det viktig å handle på bakgrunn av endringens visjon og mål. Opprettelsen av team og hvordan de utvalgte samarbeider med hverandre og med andre medlemmer av organisasjonen, spiller en stor rolle for å bidra til å skape endringer på en dynamisk læringsorientert måte. Teaming driver organisatoriske resultater ved å legge til rette for å skape ny kunnskap, nye prosesser og nye produkter. Samarbeidsprosesser kan føre til mer vellykket implementering av ny teknologi, og har ofte en positiv effekt på menneskers arbeidsopplevelse. De fleste modeller av endringsledelse krever endringsteam for å fremme bedre ideer (Schein & Edmondson, 2012).

Individuell og kollektiv læring er relevante læringsprosesser i et arbeidsmiljø i bevegelse og som benyttes avhengig av organisasjonens situasjon og behov. March (1991), referert i (Smerek, 2018, s. 2), hevder en hovedingrediens når man skal bygge en organisatorisk læringskultur er å effektivt kunne balansere «utforsking» og «utnytting». Ved utnytting fokuseres det på produksjon, effektivitet, seleksjon og implementering. Organisasjoner fokuserer på utnytting for å maksimere effektivitet og unytte ressurser. Ved utforsking fokuseres det på eksperimentering, variasjon, søk, innovasjon, fleksibilitet og risikotaking. Her kan organisasjoner utvikle produkter og tjenester for nye markeder som skaper muligheter for å utvide evnen til innovasjon og forbedring. Det blir viktig i det lange løp for utvikling og nye måter å tenke på (Smerek, 2018). Dette læringsbegrepet er relevant for organisasjonsendringer der endring krever ny kompetanse og kunnskap. Utforsking krever et læringsfokus som preges av kunnskapsdeling, utvikling av ansatte og metoder for å promotere nysgjerrighet og motivasjon. Mennesker kan ofte sitte fast i kompetansefellen, som vil si at endring ikke er ønsket da kompetansen er komfortabel og trygg. Derfor trenger organisasjoner å fokusere mer på perspektivet om utforsking i et arbeidsmiljø i utvikling (Smerek, 2018). Hvor mye oppmerksomhet organisasjoner gir til utforskning sammenlignet med utnytting kommer an på



situasjonen, for eksempel om vi møter på adaptive utfordringer. Her handler det om å overleve i et eksternt miljø der tilpasninger og endringer integreres internt. I organisasjoner er utfordringen for ekstern tilpasning at det kommer endringer i teknologi eller konkurransedyktige trusler, som krever læring og endring (Smerek, 2018).

### 3.4.3 Opplæringsmetoder

Schein og Edmondson (2012) hevder at arbeid i organisasjoner krever koordinerte handlinger blant flere individer. For å lykkes med læring må grupper få tilgang til kunnskap, utvikle en felles forståelse av hvordan de best kan bruke den, og handle på en koordinert måte som reflekterer ny innsikt. Dette krever både individuell og kollektiv læring, som inkluderer ulike aktiviteter som å samle eller dele informasjon, refleksjon og aktiv eksperimentering (Schein & Edmondson, 2012). I organisasjonsendringer kan ansatte lære og opparbeide seg ny kunnskap gjennom utvalgte opplæringsmetoder. Haward, Taylor og Hall (2014) hevder det er viktig å strategisk tilpasse opplæringsprogrammene til bedriftens behov og mål. Gode opplæringsledere fremmer tilpasning, gjensidig avhengighet, fokus og effektivitet gjennom utforming av opplæringskurs. En god opplæringsplan krever at opplæringsledere analyserer bedriftens fremtidige behov og forventninger, og skreddersyr eller lager nye opplæringsprogrammer der materialet er tilpasset til bedriftens behov. Opplæringen tilpasses deretter til de ansattes ferdighetsnivåer, arbeidsoppgaver, kulturen og språket i organisasjonen. Hislop et al. (2018) hevder at mennesker lærer forskjellig og på ulike måter, noe som krever at metoder for læring må tilpasses med variert innhold for å møte de ansattes ulike behov. Haward et al. (2014) hevder at den viktigste komponenten i opplæring er innholdet, da det avgjør om de ansatte får et relevant læringsutbytte. Innholdet bør være relevant, effektivt, brukervennlig og forståelig med et teknisk og kulturelt oppdatert innhold. Med den økende bruken av læringsteknologi har det blitt lettere å gjøre opplæringen mer variert og opplevelsesrettet (Haward, Taylor & Hall, 2014).

Organisasjonsendringen i denne studien bruker ulike læringsmetoder og verktøy for opplæring. Haward et al. (2014) kaller dette «blended learning» der ulike metoder blir brukt for læring, og forbedrer læringsopplevelsen. Det kan for eksempel innebære å gi online opplæring for begrepsmessig informasjon eller opplæring i system, og deretter følge opp med klasseromsundervisning for å bruke den konseptuelle informasjonen i praksis. Det kan også varieres mellom individuell læring, kollektiv læring, og online læring eller læring gjennom digitale medier. Haward et al. (2014) hevder det er også kan være nyttig å bruke

forskningsbasert informasjon i opplæringsprosessen, som gir troverdig og pålitelig informasjon til de ansatte. Hvis en ansatt ikke tror på innholdet og påstandene, skader det engasjementet for videre arbeid i prosessen. Haward et al. (2014) påpeker at læring og opplæring er prosesser som foregår over tid, så repetisjonsaktiviteter blir ofte etablert etter opplæringsløpet for å sikre at læringen støttes og forsterkes. Effektiv styring av tid på prosjektet er en kritisk faktor da ledere ofte bekymrer seg for tiden borte fra jobben og de «vanlige» arbeidsoppgavene. Med det kreves god planlegging og et program som tar hensyn til arbeidstider og viktige perioder. I likhet med Schein & Edmondson (2012), mener Haward et al. (2014) at ledere må sikre engasjement for prosjektet ved å dyrke en produktiv teamdynamikk, sikre samarbeid og opprettholde regelmessig kommunikasjon. Metoder for opplæring er relevant i denne studien da ulike typer læringsverktøy benyttes i endringsprosessen. Hensikten med opplæringen er at de ansatte lærer seg funksjonene med det nye datasystemet og blir trygg på endringen. Som Haward et al. (2014) belyser, finnes det ulike måter å gjennomføre dette på.

### **3.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har det blitt gjennomgått litteratur og teoretiske perspektiver som legger et grunnlag for hensikten med studien, og forskningsspørsmålene som skal undersøkes. Teoriene skal underbygge mine funn som jeg har samlet fra en bedrift som gjennomgår en stor organisasjonsendring. Kapitlet har fokusert på hva organisasjonsendringer består av og hvorfor det oppstår, med fokus på episodiske endringer som er planlagte og ofte dramatiske. På grunn av disse kjennetegnene for episodisk endring, ble reaksjoner på endring belyst, noe som må tas hensyn til i endringsprosesser. Det finnes flere metoder og strategier som kan påvirke holdningene mennesker har til endring, og faktorer som kan hindre motstand mot endring. Dette inngår også i læringssituasjoner og opplæringsmetoder som er en stor del av endringsprosessen der ansatte etablerer ny kunnskap. En organisasjonsendring krever nøye planlegging, analysering og læringsmetoder tilpasset bedriftens behov og mål. Endringsledelse er et element som belyses gjennom teorikapitlet og er en stor del av organisasjonsendringer da det er med på å påvirke ansattes endringsvilje.

## 4.0 Metode

Hensikten med dette metodekapittelet er å gi et innblikk i de metodiske valgene jeg har gjort i forskningsprosessen og vise begrunnelser for valgene jeg har tatt. Kvale og Brinkmann (2021) hevder at den opprinnelige betydningen av ordet *metode* er «veien til målet». Målet og hensikten med studien ble nærmere beskrevet i innledningskapittelet, men studien fokuserer i hovedsak på å utforske endringsledernes syn og erfaringer gjennom arbeidet med planlegging og ledelse av en organisasjonsendring. Veien til dette målet innebærer metodiske valg og tilnærminger for å samle inn og analysere relevant data. Det er viktig å være klar over studiens hensikt og mål gjennom forskningsprosessen slik at man kan gjøre gjennomtenkte metodevalg i studiens ulike faser (Kvale & Brinkmann, 2021). Metodevalgene og tilnærmingene har vært ledet av forskningsspørsmålene:

1. *Hva legges vekt på i planleggingsprosessen i forhold til endringsledelse?*
2. *Hvilke utfordringer forventes i løpet av endringsprosessen og hvilke strategier er lagt opp til å håndtere dem?*

Metodevalgene som er tatt i denne studien har hatt som hensikt å forsikre at forskningsresultatet blir gyldig og pålitelig. Tjora (2021) hevder at metodelære tar for seg ulike metoder for å samle inn og bearbeide data i forskning. Jeg har tatt hensyn til hvilke praktiske muligheter jeg har hatt tilgang til, og hvilke caser og deltakere som har vært tilgjengelige. Med hensyn til mine forskningsspørsmål har jeg gjort bevisste metodevalg som dette kapittelet skal belyse, der jeg forklarer studiens behandling av metoder. Tjora (2021) hevder at gode ideer til forskning gjerne oppstår ut fra et konkret fenomen eller en situasjon som forskeren blir nysgjerrig på. Mine interesser gjenspeiles i denne studien da jeg tar for meg en organisasjonsstudie med fokus på endring og ledelse. Studiens metodevalg reflekterer hva og hvordan jeg ønsker å undersøke fenomenene. Først skal jeg beskrive studiens vitenskapelige ståsted, før jeg tar for meg studiens forskningsdesign og metode. Dette er en kvalitativ casestudie som skal presenteres nærmere, i tillegg til årsaker for valg av en kvalitativ tilnærming og det empiriske caset. Videre skal jeg ta for meg prosessen med datainnsamling der jeg inkluderer datainnsamlingsmetodene intervju og observasjon, med fokus på valg av informanter og utstyr. Deretter skal jeg beskrive hvordan jeg behandlet data i analyseprosessen, og til slutt presenteres etiske betraktninger som studien har tatt hensyn til.

## 4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ladyman (2002) hevder at vitenskapsteori handler om å konstruere kunnskap om fenomener, og forholde seg til andres konstruksjoner av kunnskap. Han trekker frem to overordnede vitenskapsteoretiske forståelser ved all forskning. Dette er ontologi, læren om hvordan virkeligheten ser ut, og epistemologi, læren om hvordan det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Dette er sentralt i all forskning, men denne studien inneholder en kvalitativ tilnærming. Kvale og Brinkmann (2021) hevder at kvalitativ forskning retter oppmerksomheten mot de kulturelle og dagligdagse aspektene ved menneskelig tekning, handling, læring og forståelse. Med hensyn til dette har jeg valgt en kvalitativ tilnærming da jeg ønsker å studere fenomener i dybden. Som i dagens samfunnsvitenskap, hevder Kvale og Brinkmann (2021) at sentrale aspekter ved kunnskap har blitt relevante for kvalitative forskningsmetoder. Det gjelder aspektet om de fenomenologiske beskrivelsene av bevisstheten og livsverden, de hermeneutiske fortolkningene av mening, og den postmoderne vektleggingen av den sosiale konstruksjonen av viten. Denne studien er inspirert av disse vitenskapsteoriene. Jeg ønsker å fange informantenes måte å forstå og forklare sin egen rolle i endringen, i tråd med fenomenologien som viser til forskerens forståelse av sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver. Jeg var åpen for informantenes opplevelser og deres beskrivelser og oppfatninger av organisasjonsendringen. Jeg har også tatt utgangspunkt i en hermeneutisk tradisjon der jeg samler inn data i forhold til informantenes egne tolkninger av endringsprosessen og deres synspunkter og meninger (Kvale & Brinkmann, 2021).

Tjora (2021) hevder at forskningsmetoder skiller mellom induksjon og deduksjon. En induktiv metode er en fremgangsmåte som er eksplorerende og drevet av empiri, snarere enn teori, og forskeren arbeider fra empiri og data, for så å søke etter teori. Med en deduktiv metode jobber forskeren fra teoretiske perspektiver til empiri, der empiri brukes til å bekrefte eller avvise hypoteser som er basert på teoretiske utgangspunkt. Min studie tar utgangspunkt i abduksjon. Ladyman (2002) hevder at abduksjon er en kombinasjon av induksjon og deduksjon. Her er teori og empiri sammenflettet, hvor teori og data utvikles sammen i forskningsprosessen. Min studie er drevet av både empiri og teori, der jeg bevisst valgte en case jeg fant interessant og deretter samlet inn data gjennom utvalgte metoder. Samtidig ble teori brukt for å finne perspektiver og begreper for å fremheve funn i ulike lys, og utvikle nye måter å forstå problemer eller fenomener på. Dette genererer ny kunnskap.

## 4.2 Forskningsdesign og metode

Et forskningsdesign er en overordnet plan for studiet. Det forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares (Bryman, 2016). Mitt forskningsdesign er en kvalitativ casestudie. Kapitlet presenterer hva som kjennetegner en kvalitativ metode og beskrivelser av caset som denne studien undersøker.

### 4.2.1 Kvalitativ metode

Denne studien fokuserer på en organisasjonsprosess i form av en organisasjonsendring. Forskningsspørsmålene viser til ønsket om å forstå faktorer i planleggingsprosessen av en organisasjonsendring med hensyn til endringsledelse, og hvordan bedriften tar hensyn til utfordringer i endringsprosessen. Oppgaven tar utgangspunkt i en kvalitativ forskningsmetode, da jeg er interessert i informantenes opplevelser og meninger når jeg forsker på fenomenene i dybden. Tjora (2021) hevder at kvalitativ forskning vektlegger forståelse og en nærhet til forskningsobjektene, med åpen interaksjon mellom forsker og informant. Dette belyses i mine metodevalg for datainnsamling da jeg undersøker fenomener i dybden ved bruk av få informanter som er relevante for studien. Forskningsfunnene utarbeides gjennom deres erfaringer og opplevelser. Dette er i tråd med Tjoras (2021) oppfatning av kvalitative studier, der man ofte er opptatt av kulturen og strukturen i samfunnet og organisasjoner, og personenes tanker og følelser knyttet til forskningsproblemet.

Denne kvalitative casestudien tar hensyn til bruken av digital kommunikasjon. Tjora (2021) hevder at fremveksten av digitale medier har ført til en ny arena for samfunnsforskning. Jeg har brukt dette som verktøy for forskning gjennom innsamling av data. Internett og digitale medier har gitt oss muligheter for forskning som ikke var til stede på samme måte tidligere, noe jeg har reflektert over gjennom denne forskningsprosessen. Dette er fordi studiens metoder og funn ble registrert gjennom digitale medier, da det var den eneste tilgjengelige muligheten på grunn av virkningene som fulgte av Covid-19. Det innebar at vi var nødt til å begrense sosial omgang og heller bruke andre virkemidler for å gjennomføre sosiale møter. Digitale kommunikasjonsmedier har gitt flere gode muligheter for å kunne gjennomføre dette. Jeg ble henvist til kommunikasjonsplattformer som Microsoft Teams, både for å være med på en samling som observatør, og for å gjennomføre intervjuer. Dette blir beskrevet nærmere i kapitlene om metoder for datainnsamling.

## 4.2.2 Avgrensning

Denne studien tar utgangspunkt i en case. Tjora (2021) hevder at en casestudie vil generere kunnskap om selve casen, i tillegg til studiens deltakere. En utfordring ved forskning omhandler hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet. I kvalitativ forskning arbeides det som regel i dybden med relativt få strategisk utvalgte enheter. Det er to typer strategier forskeren kan bruke for å avgrense et prosjekt som avhenger av problemstillingen og hensikten med studien. Dette er enten ved å bruke en eller flere caser, eller ved å invitere deltakere til en undersøkelse ut fra spesielle kriterier, også kalt kriterieutvalg, eller sample. Casestudier benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. I casestudier kan det benyttes alle mulige former for kvalitative datainnsamlingsmetoder, også kombinasjoner. Jeg har valgt en kombinasjon av observasjon og intervju. En case kan være en bedrift, avdeling eller et tiltak eller en kommune (Tjora, 2021). Min case er et selskap som presenteres i det kommende avsnittet.

## 4.2.3 Det empiriske caset

Studiens case er et selskap jeg valgte å bruke i min studie da en endring i bedriften fanget min interesse. Dette er en bedrift som driver med Retail. Interessen oppsto da jeg var i praksis i dette selskapet og ble presentert en organisasjonsendring som de var i gang med. Dette er en omfattende, strategisk planlagt organisasjonsendring, der det eksisterende datasystemet i hele bedriften skal erstattes med et helt nytt. De tilrettelegger dette nye systemet for selskapets behov for konkurransedyktighet, og for å effektivisere og forenkle arbeidsprosesser slik at de kan yte bedre kundeservice. Jeg ble fortalt at de var i planleggingsprosessen med denne endringen, og i den perioden ble det gjennomført opplæringer og endringskurs. Her ble min nysgjerrighet til fenomenet vekket, og jeg ble sikker på at jeg ønsket å bruke denne bedriften som min case om jeg fikk tillatelse og tilgang. Jeg tok kontakt med min primære kontaktperson i bedriften og fikk godkjenning til å bruke selskapets organisasjonsendring som grunnlag for min studie. Gjennom samtaler og e-post om mine ideer og tanker, samt deres forslag om temaer, kom jeg frem til problemstillingene jeg ønsket å ta for meg. Deretter sendte jeg ut et informasjonsskriv med informasjon om studiens hensikt og formål, forskningsspørsmålene jeg hadde kommet frem til, samt informasjon om samtykke og anonymisering. Informert samtykkeskjema er lagt til som Vedlegg 2. Valg av informanter og utstyr blir beskrevet i neste kapittel om datainnsamling.

### 4.3 Datainnsamling

Denne delen beskriver prosessen med datainnsamling. Først presenteres hvordan jeg har produsert data, der jeg beskriver to metoder. Dette er observasjon og intervju, der observasjon ble benyttet for å skape en bredere forståelse av prosessen mens intervjuer er studiens primære kilden for datainnsamling. Videre beskrives prosessen med utvelgelse av informanter og bruk av utstyr.

#### 4.3.1 Observasjon som metode

Observasjon er en metode jeg har anvendt i studien, i tillegg til intervjuer. I denne metoden deltar forskeren i personers daglige liv, gjennom åpen eller skjult observasjon. Her ser forskeren hva som skjer, hører hva som blir sagt, og samler alle mulige former for empirisk materiale som er tilgjengelige for å kaste lys over temaene som er i fokus for forskningen. Observasjonsstudier vil gi oss tilgang til sosiale situasjoner som de involverte i situasjonen ikke selv først har tolket, slik man kan få tilgang til ved intervjuer. Man kan skaffe seg kunnskap om casen slik at man selv kan skape et bilde av situasjonen og tolke den (Tjora, 2021). Jeg ønsket å bruke observasjon som metode før jeg satt i gang med intervjuer, for å skape en forståelse av kommunikasjonsprosessene rundt organisasjonsendringen, og hvordan møtene foregikk. Tjora (2021) mener en slik studie er preget av naturalisme, det vil si en idé om at den sosiale verden skal studeres i dens naturlige situasjon. Jeg observerte en samling over to dager, som var et kurs for de ansatte i bedriften med informasjon og opplæring om systemendringen. Jeg fikk tilgang til denne samlingen gjennom et forslag fra min kontaktperson, da det kunne være relevant for studien. Jeg ønsket å bruke observasjonsdataene som bakgrunn for min forståelse rundt endringsprosessen, hvordan slike samlinger foregikk og kommunikasjonen rundt opplæring og endring. På grunn av Covid-19 og smittevernstiltakene som fulgte med dette viruset, måtte samlingen foregå digitalt gjennom kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams. Dette gjorde at deltakerne på samlingen ikke kunne sitte fysisk sammen, og at jeg ikke kunne gjøre observasjon i fysisk form sammen med deltakerne og lederne. Likevel var jeg med i den digitale samlingen der jeg kunne høre presentasjonene til kursholderne, jeg kunne se personene som holdt samlingen og hva de viste frem av innhold. Jeg var fullstendig observatør da jeg ikke var deltakende (Tjora, 2021). Jeg føler ikke at det begrenset observasjonsstudiet da jeg satt igjen med mye relevant informasjon. Det gjorde at jeg fikk en bredere forståelse i hva organisasjonsendringen og systembyttet handlet om, og hvordan opplæringen foregikk. Måten jeg registrerte data var å skrive ned observasjoner og refleksjoner knyttet til det jeg observerte

og hørte. Tjora (2021) kaller dette for feltnotater eller feltdagbok, der jeg satt igjen med notater om mine observasjoner. Studiens empiriske hovedfunn ble samlet inn gjennom dybdeintervjuer. Denne prosessen blir beskrevet videre.

#### 4.3.2 Valg av informanter

I tillegg til observasjon brukte jeg intervju som metode for studiens hovedfunn. Kvale og Brinkmann (2021) hevder at antallet av intervjupersoner avhenger av formålet med undersøkelsen der forskeren intervjuer så mange personer som trengs for å finne ut av det man trenger å vite. Som beskrevet tidligere, har jeg hatt jevnlig kontakt med min primærkontakt i bedriften. Kommunikasjonen besto av e-poster der vi diskuterte relevante temaer og problemstillinger som var mulig å ta tak i. Jeg ble etter hvert henvist videre til en sekundær kontaktperson som ga meg informasjon om noen personer som var relevante for meg å ta kontakt med angående intervju. Dette er strategiske utvalg der informantene ikke er tilfeldig utplukket. Jeg ønsket å intervju mennesker fra bedriften som har hatt et spesielt ansvar i organisasjonsendringen og som er en del av prosjektteamet. I tillegg til strategisk utvalg, brukte jeg også snøball utvelgelse, der intervjuinformantene kom med tips og anbefalinger om andre personer jeg kunne intervju. Tjora (2021) hevder at hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet, noe jeg tok hensyn til i min case.

I denne perioden var det hektisk for de ansatte, både med tanke på situasjonen angående Covid-19, men også på grunn av den aktuelle organisasjonsendringen. Det var en person som var for opptatt i den perioden, som ikke hadde tid til å stille opp til intervju allikevel. Slike utfordringer hadde jeg tatt med til betraktning, men det begrenset ikke studien da vedkommende henviste meg til sin kollega fra det samme ansvarsområde som tok seg tid til å delta i studien. Mitt utvalg består av fire informanter som er en del av endringens prosjektteam, der to er ansatt i den norske avdelingen, og to er ansatt i den nordiske avdelingen. Disse informantene har vært med på endringsprosessen i flere år, og arbeider i ulike områder som er relevante for problemstillingen. Den ene informanten ønsket et intervju til, som gjorde at jeg utførte fem intervjuer med fire informanter. Det ble oppgitt fra flere av informantene at dette utvalget var de som kunne representere casen godt fra ulike perspektiver. I casestudier hevder Tjora (2021) at utvalget avgrenses av en naturlig enhet av informanter. Når intervjuer i slike casestudier benyttes, blir det ofte antatt at disse kan fortelle oss noe om informantens egne opplevelser og erfaringer og



at dette også gir oss innblikk i noe som er knyttet til organisasjonen (Tjora, 2021). Jeg fikk god informasjon om selve organisasjonsendringen i tillegg til deres personlige refleksjoner og meninger.

### 4.3.3 Valg av utstyr

På grunn av at intervjuprosessen fant sted midt i en global pandemi, var det ikke mulig å fysisk møte informantene til intervju eller observasjon. Som jeg har nevnt tidligere, har pandemien satt begrensninger på mye av dette arbeidet, og jeg har blitt godt kjent med kommunikasjonsverktøyene Zoom og Microsoft Teams. Dette ble også brukt til intervjuene. Da informantene og jeg avtalte detaljene rundt intervjuet gjennom e-post, som tidspunkt og samtykke, fikk jeg tilsendt en link til Teams-møte basert på deres travle kalender. Alvesson (2011) hevder at kommunikasjonsformen for intervjuer varierer mellom ansikt til ansikt, telefon eller elektronisk. Flertallet av intervjuene innenfor kvalitativ forskning vil være ansikt til ansikt, da dette er ansett som den beste intervjuformen. Elektroniske intervjuer blir sett på som mindre relevante i de fleste tilfeller der komplekse fenomener undersøkes. Det som er interessant er at denne forskningen ble utført når restriksjonene vedrørende Koronaviruset gjorde at vi måtte begrense sosial kontakt, så intervjuene måtte bli utført elektronisk. Dette måtte bli håndtert på best mulig måte ut ifra situasjonen, der det viktigste var at vi kunne se og høre hverandre, og at vi kunne bygge en relasjon for å skape tillit og trygghet.

Tjora (2021) hevder at som en hovedregel bruker vi lydopptak i dybdeintervjuer. Dette skaper en sikkerhet om at vi får med oss det som blir sagt, mens vi i intervjusituasjonen kan konsentrere oss mer om deltakerne for å sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuet. Jeg spurte alltid informantene om det var greit at det ble tatt opptak av intervjuet, og opplyse om hvordan disse opptakene skal oppbevares og hvordan de skal brukes (Tjora, 2021). Universitetet i Oslo anbefalte å bruke Diktafon, som er en mobilapplikasjon som tilhører Nettskjema. Dette er en sikker løsning for datainnsamling utviklet av UiO. Jeg lastet ned Diktafon applikasjonen på min egen mobiltelefon. Det ble anbefalt å ha mobiltelefonen i flymodus når applikasjonen var i bruk, for å unngå avbrytelser og forstyrrelser fra andre applikasjoner. Jeg tok hensyn til dette, i tillegg til at jeg utførte noen test-opptak for å forsikre meg om at det fungerte. Etter intervjuene ble opptakene sendt til Nettskjema. Min personlig erfaring er at dette fungerte veldig bra, det er en sikker løsning slik at ingen andre får tilgang til opptakene, og opptakene ble vellykket. En stressfaktor jeg måtte ta hensyn til var at opptaket stoppet på 45 minutter. Noen holdt seg

innenfor tidslinjen, andre måtte jeg stoppe mot slutten av tidsgrensen der jeg spurte om det var noe informantene ville legge til helt til slutt. Dette fungerte bra og alle informantene var fornøyde med intervjuene. Som nevnt tidligere, ønsket en informant et intervju i tillegg, da hun følte hun hadde mer informasjon. Dette var selvfølgelig greit for meg, og vi satt opp et intervju uken etter der informantene fikk mulighet til å dele mer relevant informasjon. Dette var noe jeg ikke hadde planlagt eller tatt i betraktning, men jeg var klar over at det kan skje ting på veien som man ikke planlegger. Jeg synes det var veldig hyggelig å prate med informantene, og jeg fikk inntrykk av at de synes det var en fin opplevelse.

#### 4.3.4 Intervju som metode

Tjora (2021) hevder den mest utbredte metoden for datainnsamling innenfor kvalitativ forskning er intervjuer. Det finnes ulike former for intervjuer. Kvalitativ forskning fokuserer spesielt på semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer, som jeg benytter meg av i denne studien. Jeg valgte dybdeintervjuer da jeg ønsket å studere meninger, holdninger, erfaringer og opplevelser (Tjora, 2021). Målet med slike intervjuer er å skape en situasjon for en samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer forskeren har bestemt på forhånd. Ved å skape en avslappet stemning og en romslig tidsramme, kan informantene reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2021). Jeg var relativt fleksibel angående intervjuets tidsramme, men ønsket at intervjuet skulle vare mellom 30-60 minutter, avhengig av hvor mye informantene ønsket å fortelle. De fleste intervjuene varte rundt 45 minutter. Den ene informantene, som var en stor del av change-teamet, ønsket et ekstra intervju da personen følte at hun hadde mer informasjon å meddele. Vi avtalte et nytt møte som ble en «del to» av intervjuet. Det indikerte at informantene viste interesse for studien. Selv om det ble et spesielt langt intervju som helhet, ble innholdet interessant og relevant for min studie. Alle intervjuene opplevde jeg som gode samtaler, der samtlige var engasjert i studien og kom med relevant informasjon og beskrivelser av organisasjonsendringen.

Jeg ønsket ikke at intervjuet skulle være for strukturert eller for fritt, da jeg brukte intervjuguiden som mal for samtalen. Intervjuguiden ble delt opp i temaer som «organisasjonsendringen», «planleggingsfasen», «opplæring» og «tanker og forventninger» bestående av ulike spørsmål. Intervjuguiden er lagt til som Vedlegg 1. Jeg benyttet meg av åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden der de har mye å fortelle, der jeg registrerte hvordan de beskrev og knyttet følelser til erfaringer og prosesser (Tjora, 2021).

Derfor benyttet jeg meg av en del spørsmål som foreslo at de kunne fortelle om fenomenet, i istedenfor lukkede spørsmål som kan utelatte relevant informasjon. Tjora (2021) mener at vi er ute etter å studere hvordan informantene skaper mening, eller en forståelse av sin virkelighet, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har, innenfor et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Intervjuenes kvalitet hviler på opparbeidet tillit mellom meg og informantene (Tjora, 2021). Her tok jeg hensyn til informanten spesielt i startfasen av intervjuet, der vi brukte noe tid på «small talk» for å gjøre informanten fortrolig med situasjonen og for å kunne bli kjent med hverandre. Slike etiske betraktninger skaper tillit og gjør situasjonen mer behagelig for informantene. På denne måten kan informantene være trygge gjennom kommunikasjonsprosessen slik at de kan fortelle om egne erfaringer og svare på direkte spørsmål. Viktig informasjon om intervjuet ble også presentert, som er med på å skape en trygg situasjon, noe jeg var opptatt av gjennom hele intervjuprosessen (Tjora, 2021).

#### **4.4 Analyseprosessen**

Etter jeg hadde samlet inn data gjennom hvert intervju, begynte jeg på transkriberingsprosessen. Kvale og Brinkmann (2021) hevder at prosessen med transkribering kan være utfordrende og tidkrevende da forskeren må gjøre talespråk om til skriftspråk, der det blir en fortolkningsprosess. Derfor sies det at å transkribere betyr å transformere, der det skiftes fra en form til en annen. Når intervjuene blir transkribert, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Når materialet struktureres i tekstform blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann, 2021). Etter hvert intervju startet jeg transkriberingsprosessen av intervjuet. Det var nyttig å ha taleopptak av intervjuet der jeg kunne pause og spole frem og tilbake i intervjuet for å forsikre meg at det ble riktig transkribert. Jeg transkriberte ordrett, og passet på at jeg fikk med meg alt som ble sagt av informantene. Kvale og Brinkmann (2021) hevder det er flere vurderinger som må tas i en transkriberingsprosess, for eksempel om man skal ta med pauser, latter og andre uttrykk. Når jeg transkriberte mine intervjuer valgte jeg å ikke ta med uttrykk som «eh ...» da det oppstår mange ganger og det har ingen hensikt for min analyse.

Etter jeg hadde gjort intervjuene om til tekster gjennom transkribering, kunne jeg begynne å analysere og sortere materialet. Her valgte jeg å bruke tematisk analyse, for å organisere materialet i relevante temaer. Braun og Clarke (2006) hevder at tematisk analyse er en metode som er mye brukt i kvalitative studier. Gjennom analysens teoretiske frihet, blir tematisk

analyse sett på som et fleksibelt og nyttig forskningsverktøy som kan gi en rik og detaljert oversikt over data. Jeg valgte denne metoden i min studie da den tilbyr en teoretisk fleksibel tilnærming til å analysere kvalitative data. Det er viktig at det teoretiske rammeverket og metodene samsvarer med det forskeren ønsker å vite. Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre, eller temaer, i dataen (Braun & Clarke, 2006). Analyseprosessen var spennende fordi jeg oppdaget temaer og konsepter innebygd i intervjuene gjennom grundige analyser. Tematisk analyse innebærer flere valg som må vurderes, som for eksempel «hva teller som et tema?» Oppfatningen som ble tatt hensyn til er at et tema fanger opp noe viktig i dataene i forhold til forskningsspørsmålene (Braun & Clarke, 2006).

Det første jeg gjorde var å lese igjennom all dataen og notere mine umiddelbare tanker og mulige ideer. Videre opprettet jeg koder, der jeg brukte ulike farger for hver kode. Jeg opprettet syv ulike fargekoder, der jeg ønsket å dele opp innholdet som blant annet innebar «opplæring», «endringsledelse», «planlegging», «reaksjoner på endring» og «forventninger og utfordringer». Her samlet jeg data som var relevante for hver kode. Braun og Clarke (2006) hevder deretter at temaene blir opprettet ved at man søker etter relevante temaer og samler all data som er relevante for hvert enkelt tema. Jeg samlet alle intervjuene i et enkelt dokument for deretter å markere teksten med riktig fargekode. Dette var en tidkrevende men lærerik prosess. Videre hevder Braun og Clarke (2006) at man gjør en gjennomgang av temaene der man kontrollerer om temaene fungerer i forhold til de kodede utdragene og hele datasettet. Her skilte jeg temaene fra hverandre og samlet dataen med ulike fargekoder i det relevante temaet. Temaene jeg valgte ut representerer noen spenninger både med tanke på hvordan prosessen har blitt utført og hensyn som har blitt tatt, men også utfordringer som ble nevnt. Deretter leste jeg grundig over dataene for å forsikre meg at det passet inn i temaene som ble laget, for deretter å navngi temaene. Braun og Clarke (2006) hevder at ved å generere klare definisjoner og navn for hvert tema, avgrensnes den samlede historien dataene forteller. Til slutt produseres analyserapporten som Braun og Clarke (2006) hevder er den siste muligheten for analyse. Her valgte jeg ut utdrag av sitater som jeg vurderte som relevant til forskningsspørsmålene og litteraturen. Det er viktig å presisere at jeg har opprettet en forståelse av fenomenene gjennom uttalelsene til informantene der analysen baseres på beskrivelsene til informantene som har vært medvirkende i endringen.

## 4.5 Forskningsetikk

Tjora (2021) hevder at det finnes flere etiske betraktninger som implisitt ligger i all forskning og som er viktig å være klar over som forsker. Det er aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet, som vil prege kontakten jeg har med deltakerne i prosjektet, i tillegg til at det preger kommunikasjonen og resultatene. Tillit er en selvfølge ved relasjoner og kommunikasjon i et samfunn hvor gjensidig respekt mellom aktører forventes. Siden den kvalitative forskningen ofte gjøres ved hjelp av direkte kontakt med informantene, er vanlig høflighet og de etiske betraktningene et godt utgangspunkt for etisk god forskning. Ved kvalitative forskningsmetoder kommer man ofte nær dem man forsker på, for eksempel i observasjonsstudier eller i dybdeintervjuer som i denne studien. Med det vil det ofte utvikle seg et tillitsforhold mellom forsker og deltakere (Tjora, 2021).

På grunn av etiske hensyn valgte jeg å ikke bruke lyd- og videodata i observasjonen. Jeg var med i møtet og noterte ned så mye jeg kunne. Tjora (2021) hevder at som observatør har vi ansvar for å notere så detaljert som mulig for å generere så gode data som mulig for analyse senere. Vi har også et viktig ansvar for at våre data ikke kommer på avveie, særlig om personopplysninger er notert. Jeg passet på å ikke notere meg noen personopplysninger, og det var heller ikke relevant for min studie. Jeg fikk tillatelse til å være med på samlingen av min kontaktperson som var med på å holde møtet, da hun foreslo at det var det var relevant for min studie.

I denne studien var det aktuelt å melde prosjektet til datatilsynet (NSD). Skjema med godkjenning fra NSD er lagt til som Vedlegg 3. Tjora (2021) hevder at mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering. Her tok jeg hensyn til GDPR. I forbindelse med selve gjennomføringen av intervjuet er forskningsetikken først og fremst knyttet til kravet om at informanten skal føle seg komfortabel og trygg. Her er det viktig med grundig informasjon om selve studien, at de når som helst kan trekke seg, og skape tillit. Anonymisering er svært viktig, og det blir viktig å informere intervjuobjektene om at de vil bli anonymisert. Jeg anonymiserer hele bedriften ved å kalle dem «Selskap X», og jeg anonymiserer deltakerne ved å tilegne dem tall, for eksempel «Respondent 1». Det er også viktig at opptak, dokumenter og andre enheter med informasjon blir slettet etter hvert når studien er avsluttet.

## 4.6 Oppsummering

Metodekapittelet har gitt et innblikk i hvilke metodiske valg som ble gjort i forskningsprosessen. For å undersøke forskningsspørsmålene studien har vært ledet av, valgte jeg en kvalitativ casestudie. Det ble valgt en kvalitativ forskningsmetode da fenomener skal undersøkes i dybden med interesse for informantenes opplevelser og meninger. Metodene for datainnsamling innebærer observasjon av en samling for å skape en forståelse av prosessen, i tillegg til intervjuer. Dybdeintervjuer ble den primære innsamlingsmetoden for funn og analyse, der utvalget besto av personer fra endringens prosjektteam. Etter intervjuene var gjennomført, ble talespråk omgjort til skriftspråk gjennom transkriberingsprosessen. Dette ble videre analysert ved bruk av tematisk analyse for å utvikle relevante funn. Etikk var også en faktor som ble tatt hensyn til gjennom studien, der jeg tok hensyn til anonymisering og informering om aktuell informasjon om studien, slik at gode relasjoner kunne etableres.

## 5.0 Funn og analyse

I denne delen skal funn fra intervjuene presenteres. Dette er en samling av relevant data i forhold til forskningsspørsmålene og formålet med studien. Kapittelet inneholder sitater fra intervjuinformantene merket som «Respondenter», som blir belyst gjennom refleksjoner og teoretiske perspektiver. Kapittelet er delt opp i ulike deler for å presentere en oversiktlig analyse. Først tar jeg for meg organisasjonsendringen og hvordan lederne har motivert til endring gjennom planleggingsprosessen. Deretter presenteres prosessen med opplæring, og endringsledelse.

### 5.1 Motivere til organisasjonsendring

Som nevnt tidligere kan en episodisk endring initieres av organisasjonen selv, endringen kan være ønskelig eller det kan være nødvendig basert på et eksternt endringspress. Planlegging for endring kan derfor innebære ulike typer utfordringer. Når jeg spurte om hvordan «Selskap X» så på endringen og hva endringens mål og hensikt innebærer, framstod følgende som spesielt relevant:

*Målet med endringen er å skape en plattform for å skape et best mulig miljø og best mulige resultater for firmaet som helhet. Det ligger veldig mye i å ha muligheten til å*

*kunne videreutvikle ved en salgsplattform i dag som vi har bygd opp fra bunnen selv og det gir oss muligheter til å påvirke dette slik at vi til en hver tid er konkurransedyktige. For det handler mye om konkurransedyktighet da det kommer mer og mer konkurranse og større aktører på markedet. Vi er nødt til å ha en plattform for å kunne håndtere det, og for å kunne skape enda bedre kundeopplevelser. Med det nye systemet vil vi klare og yte enda bedre kundeservice fordi vi kan følge kundereisen hele veien, det vil bli en helhetsprosess fra kunden kommer inn i butikken til kunden går ut så vet vi at de nye systemene vil gi dem en bedre opplevelse enn de får i dag. Kundene vil garantert se en effekt av dette og de vil nok være mer fornøyde.*

#### Respondent 1

Kotter (2007) hevder at vellykkede endringsprosesser starter når noen individer eller grupper begynner å se grundig på selskapets konkurransesituasjon, markedsposisjon og teknologiske trender. Samfunnets digitale utvikling skaper endringsbehov i flere virksomheter, som kan bety ny konkurranse eller andre faktorer som gjør at en endring må initieres. Ved omfattende organisasjonsendringer der noe transformeres, er det et større behov for endring og noe nytt skapes. Jevn kommunikasjon rundt behovet for endring og endringens mål skaper en følelse av at «det haster». Et endringsprosjekt trenger å ha en klar hensikt og en visjon (Kotter, 2007). I sitatet over, forklarer respondent 1 målet med endringen, og det viser seg at det handler om bedre kundeservice og kundeopplevelser, men det handler også om bedriftens fremtid og konkurransedyktighet. Her har det blitt etablert et mål og et behov som kan fremme forståelse for organisasjonens medlemmer. En annen informant forklarer at prosjektet handler om at butikkene bytter ut alle eksisterende IT system til nye systemer, og med det påvirkes alle arbeidsprosesser der mange prosesser forandrer seg. Det kan være utfordrende da de ansatte allerede er komfortabel med det gamle systemet, og endring kan virke skremmende for flere.

*Målet med endringen og hvorfor endringen ble satt i gang er todelt. Den ene er selvfølgelig for å forbedre kundeopplevelsen. Og for det andre så er det å effektivisere arbeidet vårt innad i bedriften slik at vi kan ha bedre oversikt, mer automatiserte rutiner og at ting er mer transparente.*

#### Respondent 3

Respondent 3 forteller videre at kundeopplevelsen er en stor faktor i det nye systemet da det blir forbedret til en mer oversiktlig opplevelse for kunden. Respondenten forteller videre at

kunden skal få bedre oversikt over sine kjøp, reklamasjoner og servicetjenester gjennom den nye nettsiden og systemene, og kunden skal blant annet få oppdateringer på hvert steg av en servicesak. «Leie kunden i hånden gjennom hele prosessen» fremmes av informantene. Det gjør at kunden vil føle seg mer sett og er et av målene for endringen. Det andre målet Respondent 3 tar opp er å effektivisere arbeidet, noe som skal lønne seg for organisasjonen. Målet med en organisasjonsendring er å forbedre organisasjonen mot fremtiden, noe som må etableres og kommuniseres ut til ansatte. Jacobsen (2018) hevder at det er viktig å etablere endringens drivkrefter ved å fokusere på hvorfor endringen er nødvendig og hva den inneholder.

*Prosjektet startet vel tilbake i 2015, når det ble begynt å tenke på at det her skal gjøres. Det var jo et annet land som skulle implementere systemet før oss i Norge, så når det begynte så satt vi jo de her change teamene og begynte med liksom planleggingen, dette var i 2018. For da hadde vi vårt første sånn change team møte og begynte å se på hvilke pilarer vi skal ha i prosjektet og hvilke hovedområder vi måtte fokusere på, og hvordan vi skulle jobbe sammen og hele det her change maskineriet var på en måte etablert da. Og da hadde jo prosjektet gått en stund og alt av tekniske spesifikasjoner og dem jobbet Waterfall i starten, og så har vi gått over til å jobbe mye mer Agile.*

#### Respondent 2

Store endringsprosjekter tar tid, og planleggingsfasen er en lang prosess. I sitatet over er det tydelig at de har brukt tid på planlegging, og team ble etablert tidlig i prosessen. Wieck og Quinn (1999) hevder at episodiske endringer er langsomme på grunn av sitt brede omfang. Det blir sagt at planleggingsprosessen startet i 2015, som vil si at prosessen har tatt flere år. To ulike strategier ble nevnt, Waterfall og Agile. Respondent 2 forklarte videre at Waterfall strategien betyr at hele leveransen planlegges på det tekniske detaljene i begynnelsen, som følger av utvikling av systemet og så leveres det. Agile strategien betyr at man har små leveranser hele veien som gjør at man også kan gjøre endringer underveis. Cobb (2015) hevder at Waterfall er en plandrevet modell som definerer og dokumenterer detaljerte krav og en plan for hele prosjektet før det starter. Agile er strategier som brukes i prosjektarbeid og handler i hovedsak om å tilfredsstille kunden gjennom tidlig og kontinuerlig levering av verdifull programvare. Denne strategien fremmer effektivitet, motivasjon og tempo, der utviklere jobber sammen daglig gjennom hele prosjektet og utvikler varer etter behov. Jeg skal ikke gå i dybden på hva de ulike strategiene innebærer, men understreker at det er lønnsomt for organisasjoner å reflektere over og vurdere hva slags strategier som skal brukes for å oppnå effektivt



prosjektarbeid og en vellykket organisasjonsendring. Dette må også vurderes ut ifra selskapets situasjon.

*Det er vel det største prosjektet selskapet noensinne har gjort, både ut i fra et sånt her teknisk kompleksitet, men også ut i fra et change perspektiv at endringen er utrolig stor da. Ofte når man gjør et større prosjekt så er ofte 80% uforandret så du har en komfort zone å falle tilbake på, også er det en del nye elementer. Men nå trekker vi bort alt og alt forandres.*

Respondent 4

Wieck og Quinn (1999) betegner episodisk endring som dramatiske, sjeldne, fortsettelige og planlagte og skjer når organisasjoner beveger seg bort fra ordinære arbeidsforhold. De fleste intervjuobjektene hevder at det er den største endringen i selskapets historie. Som Respondent 4 forteller, er det ingen «comfortzone» å falle tilbake på da alt blir forandret med det nye systemet. Dette kan vekke flere reaksjoner hos de ansatte da det kan virke urovekkende å bli fortalt at alt skal fornyes og forandres. Utfordringen her blir kommunikasjonen og de signalene endringslederne sender ut til de ansatte, i forhold til hvordan de kan motivere til endring. Respondent 2 forteller at de gikk fra et system som var skreddersydd spesifikt til seksapet og som skulle ta for seg alt, til å nå ha rundt åtte nye systemer som skal gjøre samme jobben. Så det konkluderes med at det har vært mye å ta innover seg ved en så stor og omfattende endring.

*Det er en stor endring og hele hverdagen blir snudd opp ned men heldigvis på en positiv måte. Det blir veldig mye enklere, mer automatiserte, mer oversiktlige systemer. Men det er fortsatt en endring da, som vi sier man blir ansatt litt på nytt når man får nye systemer og plutselig er rutinene, kunnskapen og fremgangsmåten man er vant til er plutselig litt annerledes. Men de fleste ser at det er mer effektivt.*

Respondent 3

Det kan være utfordrende å gå igjennom en dramatisk endring selv om det skal lønne seg for organisasjonen da blir bedre og mer effektive systemer. Som Respondent 3 understreker kan hverdagen bli snudd opp ned i løpet av endringsprosessen og man kan føle at man blir ansatt litt på nytt. Derfor kreves det god endringsledelse gjennom prosessen, for å sørge for at endringsperioden er meningsfull og noe som kan gjennomføres på en verdifull måte. Wieck og Quinn (1999) hevder at slike episodiske endringer kan være forstyrrende for ansatte da

programmene erstattes snarere enn endres, og endringen blir ofte satt i gang av høyere nivåer i organisasjonen. Når endringen er bestemt, er de ansatte nødt til å omstille seg og være med på endringsprosessen som de har blitt informert om. Dette skaper ofte reaksjoner fra de ansatte, det kan komme som et sjokk og i verste fall føre til motstand mot endring.

*Det tidligere systemet bygger på en gammel teknologi og det er et system som fungerer utrolig godt i dag, men fra et IT-arkitekt perspektiv er det ikke et IT-miljø som er spesielt skalerbart og det er veldig kostbart å videreutvikle. Så endringen ble satt i gang fordi vi vet at vi sitter med en slags legacy plattform, altså en plattform som begynner å nærme seg sin utløpsdato, så vi vet at innen x antall år så kommer vi til å tvinges til å bytte det. Men det handler også om selskapets visjoner i helheten, og om våre ambisjoner om å bevege oss i en mer Omnikanal retning der vi vil at alle våre ulike salgskanaler skal knyttes mer sammen. I det her prosjektet så har vi sørget for at vi har et system som er sky-basert, som er skalerbart der alt eksisterer i en plattform som kan kommunisere med alle andre applikasjoner rundt om kring, så det er vel også for å være mer rustet for fremtiden og at det skal være enklere for oss å utvikle oss i et raskere tempo.*

#### Respondent 4

Som det blir hevdet i sitatet, skal det nye systemet være mer moderne og mer rustet for fremtiden, og det beskrives som en endring som ikke kunne unngås da det gamle systemet nærmer seg sin utløpsdato. Dette kan være et godt endringsargument for ansatte som ikke vil gi slipp på det gamle systemet, når systemet uansett trenger å erstattes. Teknologi utvikles raskt og verden blir stadig mer digitalisert. Som sitatet viser er det stadig nye teknologiske fremskritt som oppstår, som «sky-lagring», og kanaler og applikasjoner knyttes mer sammen og utvikles i rask tempo. I tråd med dette hevder Jacobsen (2018) at mer inkluderende internett og kunstig intelligens fører til nye muligheter og nye arbeidsmåter. Informanten hevder det skal være enklere å utvikle seg i et raskere tempo med det nye systemet. Det blir også hevdet at når det gamle systemet erstattes, blir alle arbeidsprosesser påvirket. Med det blir også alle ansatte påvirket.

### 5.1.1 Planlegging og bruk av endringsstrategier

Planleggingsfasen av en organisasjonsendring er en omfattende prosess der flere faktorer må tas hensyn til. I Selskap X er det flere tusen ansatte som blir berørt av endringen. I organisasjonsendringer kreves det grundig planlegging for å føre alle til en felles forståelse av endringens mål og funksjon, samtidig som man tilrettelegger for ulike læringsmåter og kommunikasjonsformer (Kotter og Shclesinger, 2008). Det kan oppstå flere utfordringer gjennom planleggingsprosessen i en stor bedrift i forhold til arbeidet med menneskene som skal motta endringen, men også angående valg av endringsstrategier.

*I planleggingsfasen er det viktig å forstå hvem som skal motta endringen, i tillegg til kommunikasjon der det er viktig å lage en god strategi og plan for kommunikasjonen. Så det vi har gjort er å lage ulike plattformer for informasjonsdeling for å nå ut til ulike grupper av ansatte. Vi fokuserer også på å få prosjektet tettere på de ansatte ved at vi som sitter tett på løsninger og utvikling gir de ansatte en ukesoppdatering med status på fremgang, hva som er nytt, hva det jobbes med nå osv, slik at det skal være en flyt av informasjon med åpenhet for spørsmål. Det er for at ikke endringen skal komme som et stort pladask på de ansatte. Det som også er viktig er å skape en forståelse av den nye arbeidshverdagen, som hvordan forandres min arbeidshverdag, hvilke nye prosesser kommer, nye systemer, funksjonalitet og lignende. Det er ganske vanskelig i planleggingsfasen av et prosjekt å skjønne fullstendig hvordan det vil påvirke ulike personer i ulike roller. Men det å begynne å skape et totalbilde av prosjektet, hva omfanget er, er en stor og viktig del av planleggingsprosessen. Deretter kan man begynne å se på hvordan vi skal drive med opplæring, hva som gir mening, er det e-læringer, workshops, mer dialog, blended learning og så videre.*

Respondent 2

Sitatet belyser elementer som står i fokus i planleggingsprosessen. Det blir lagt et stort fokus på tilrettelegging for god kommunikasjon hvor de kan nå ut til ulike grupper av ansatte. En utfordring som blir fremhevet her er forståelsen for hvordan endringen vil påvirke ulike personer i ulike roller. Dette er en avgjørende del av planleggingsprosessen da det er mange roller og avdelinger i bedriften, og for at de ansatte skal være villige til å være med på endringen trenger de å forstå hvordan de selv vil bli påvirket av den. Ved å analysere og kartlegge dette, og skape et bilde for de ansatte der de kan se for seg fremtiden med det nye systemet, vil det være lettere for dem å ta imot og akseptere endringen. Som det blir nevnt i sitatet, så trenger de

ansatte å skape en forståelse av hvordan arbeidshverdagen blir påvirket og hvordan den blir forandret. Men det blir sett på som en utfordring som kan være vanskelig å visualisere da det nye systemet blir laget og tilrettelagt etter hvert som prosessen beveger seg. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at gjennom å tilpasse endringsstrategiene til bedriftens situasjon og fokusere på kommunikasjon gjennom hele prosessen, vil de ansatte skape en forståelse for behovet og årsakene for endringen, som kan motivere til endring. Kommunikasjon og informasjonsdeling blir derfor et kritisk element i en endringsprosess der kommunikasjonen skal være forståelig for de ansatte og ikke overvelde dem med for mye informasjon.

Det er mye som må tas hensyn til før et nytt datasystem skal implementeres, og respondent 2 fokuserer spesielt på kommunikasjonsprosessen. For å nå ut til ulike grupper og for å sikre relevant informasjonsdeling til de ansatte, har det blitt etablert ulike kommunikasjonsplattformer. Det skal etableres en forståelse av den nye arbeidshverdagen og en visjon som tydelig skal kommuniseres. Kotter (2007) hevder det er avgjørende å etablere en visjon tidlig i planleggingsprosessen. Ved å kommunisere visjonen på en forståelig måte for de ansatte, vil det bli enklere å skape en forståelse av deres nye arbeidshverdag. Sitatet over viser at kommunikasjonsplattformene brukes for å få prosjektet tettere på de ansatte med kontinuerlige oppdateringer og informasjon. Dette kan være med på å skape et klarere bilde av endringens visjon og mål. En annen informant legger vekt på at planleggingsfasen handler mye om planlegging av de nye funksjonene til systemet ved å kartlegge hvilke behov selskapet har og hvilke krav de skal ha på deres nye salgsværktøy. Han hevder det er relevant for å kunne ivareta «business as usual», funksjonaliteter som er nødt til å være med videre, men også nye funksjonaliteter som er ønskelige for bedriftens fremtidige prosess. Det blir avgjørende når de designer deres nye IT-system da mye skal endres og det er store forskjeller mellom det gamle og det nye systemet.

*I et prosjekt som er såpass stort er det viktig at de ulike strømmene og teamene samarbeider og deler informasjon, det er ekstremt viktig. Det som kan skje i et så stort prosjekt der alle har så utrolig mye å gjøre og er fokusert på sine ansvarsområder, er at den typen av prosesser som beveger seg gjennom flere strømmer blir utfordrende.*

Respondent 4

Respondenten forteller videre at når hun ser tilbake på planleggingsarbeidet med den erfaringen hun sitter med nå, ville hun fokusert mer på arbeidet som går over flere strømmer eller områder,

og skapt en tydeligere organisasjon fra start. De prosessene som treffer flere strømmer og det som involverer flere systemer er utfordrende. Det er viktig å ha tydelige eiere på alle områder, men det er like viktig at prosessene samarbeider og holder seg oppdatert på hva som skjer i de ulike strømmene. Det blir fortalt at systemene fungerer veldig godt isolert sett, men når man skal gjøre noe som involverer flere systemer er det større sannsynlighet for at noe feiler. Det er lett å se tilbake og tenke at man kunne gjort noe annerledes, men siden dette er den største endringen selskapet har vært igjennom er det flere områder som er nye og utfordrende. Det er med andre ord en kontinuerlig læringsprosess. Det er flere som påpeker hvor viktig kommunikasjon og samarbeid er gjennom hele planleggingsprosessen da det er mange ulike ansvarsområder og disse krever tverrfaglige samarbeid for at prosessen skal fungere. Her kan det være avgjørende å anvende kommunikasjonsplattformer som kan bidra til bedre samarbeid og kunnskapsdeling, og opprette grupper som samler større grupper og mennesker fra ulike strømmer. Schein & Edmondson (2012) refererer til dette som «teaming» der samarbeid med mennesker med ulik kunnskap og styrker kan føre til kunnskapsdeling og bedre produktutvikling. Alvesson (2002) påpeker at fellesskap er et viktig element i organisasjoner, og spesielt betydningsfullt i organisasjonsendringer der nye tjenester utvikles og det skapes nye mål som organisasjonen deler.

*En utfordring i planleggingsfasen var at vi ikke hadde systemene klare så vi fikk ikke vist dem faktisk hvordan de skulle se ut, så det gjorde dem ganske utålmodige og de som var satt som superbrukere fra starten av var jo eger til å få sett systemet, prøvd det selv og liksom kommet i gang. Men da var vi fortsatt i defineringsfasen så det var veldig mye power-points og snakk rundt ideene og hvordan det kan bli osv, så der fikk vi tilbakemeldinger på at det var veldig mye power-points i starten da dem helst ville se det faktiske resultatet, men det kom jo ikke før ganske lenge etterpå.*

Respondent 2

Dette er interessant da man kan miste motivasjon hvis ting tar for lang tid eller man ikke ser noe «lys i enden av tunellen». Det er viktig å gi ansatte kortvarige gevinster og overbevisende bevis som Kotter (2007) hevder i sin endringsmodell. Det må også være elementer som holder nysgjerrigheten og engasjementet til de ansatte oppe gjennom informasjon og visuelle bilder av det som kommer. Utfordringer er en del av prosessen som igjen fremmer dette som en læringsprosess.

### 5.1.2 Endringsagenter og team

Det har vært et stort fokus på ulike roller og team i endringsprosessen for å sikre ulike ansvarsområder, men også med hensyn til endringsledelse og for å nå ut til alle ansatte. Dette belyses gjennom de neste sitatutdragene.

*Det vi gjorde veldig tidlig det var at hvert land stilte opp med 10 stykker, vi har kalt de for superbrukere, folk fra virksomheten i alle landene våre i Norden som har sittet på ulike posisjoner, alt fra selgere, lagermedarbeidere, varehussjefer osv, for å prøve å få en så bred representasjon i den gruppen som mulig. Hele hensikten med den gruppen var at i begynnelsen av prosjektet da vi satt i gang med å utvikle løsninger at å kunne ha noen å presentere forslagene for og den fremdriften vi gjør for å få feedback på det vi gjør (...) Samme gruppe var også allerede fra start tiltenkt som ambassadører ut til sitt land for å ta et stort ansvar når det kommer til utrulling lokalt i kjeden. Vi hadde første møtet med dem i 2018 så de har vært med fra tidlig i startfasen når vi ikke hadde noe system å vise frem utenom skisser på papirer helt til det ferdige produktet i slutten. Så de har vært en veldig viktig komponent i hele prosjektet.*

Respondent 4

Superbruker er en rolle som er et kjent fenomen innen organisasjonsendringer. Ved å inkludere ansatte og tilegne noen personer betydningsfulle roller, er en endringsstrategi som fokuserer på deltakelse gjennom utformingen av endringen (Kotter & Schlesinger, 2008). Intervjurespondenten forteller at superbrukerne ble brukt som «eksperter» som kunne fange opp ting og kommentere, og som en slags kvalitetsgaranti de kunne henvende seg til. Dette gjaldt små finesser, men også prioriteringssaker og avgjørelser rundt funksjoner. Det var nyttig å kunne få feedback og respons for å ta de riktige beslutningene til enhver tid. Dette er en del av å danne en solid ledelse, som er det andre steget i Kotters (2007) endringsmodell. De ble sett på som ambassadører for landene noe som innebærer et stort ansvar. Dette er et sterkt team med mennesker fra ulike bakgrunner i organisasjonen som ikke er en del av toppledelsen. Kotter (2007) hevder dannelse av en solid ledelse eller et sterkt team med solide støttespillere er en viktig del av planleggingsprosessen og vil påvirke hele endringsprosjektet.

*Det som de superbrukerne har gjort er at de har skaffet seg kontakter i respektive butikker, dette er champions. Championene er 1-2 personer i hver butikk som får ekstra mye opplæring for å forsøke å bygge så mye lokal kunnskap som mulig i varehusene så*

*det finnes noen lokale å spørre. Så superbrukerne har jobbet aller mest med championene, de har hatt møter og hatt opplæring med de i de nye systemene.*

Respondent 4

Champion er en annen rolle som blir sett på som en viktig del av endringsledelsen og er sentrale endringsagenter for butikkansatte. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at deltakelse er en metode som kan brukes for å hindre motstand mot endring ved å inkludere de ansatte i endringsprosessen. En utfordring ved å bruke «deltakelse» som endringsstrategi er at de personene som blir satt i betydningsfulle roller kan utforme upassende endringer og påvirke til negative holdninger hvis de selv er negative til endringen. Vi vet at mennesker kan endre mening om endringer da det kan vekke ulike følelser gjennom prosessen, så det er ingen garanti for at de som var endringsvillige i starten ikke blir endringsmotstandere senere. Det hevdes at når championene ble utplukket av varehussjefene så var det viktig at de skulle være positive, endringsvillige og gode ambassadører for endringen. Det ble videre fortalt at utfordringer hos de ansatte ble tatt imot av championene og de var flinke til å håndtere det da de fokuserte på å anerkjenne, spørre, lytte og bruke tid på de ansatte. Det ble som en ekstra «jobb» innen change der de fikk dedikert tid gjennom sin arbeidshverdag til å faktisk bruke tid på opplæring og jobbe med mindset hos sine ansatte. En annen informant fortalte at de stoler veldig på championene da de har en så viktig rolle, og de er forbildene for resten av de ansatte i butikk. Derfor er det viktig at de er positive til endringen så det kan smitte over på resten av de ansatte. Respondenten hevder at det er nok en stor grunn til at det har gått så bra som det har gjort. På denne måten har både superbrukerne og championene har hatt en viktig rolle som endringsagenter i organisasjonsendringen.

*I prosjektet har vi ti pilarer med ulike fokusområder og ansvarsområder. Det er viktig å skape et eierskap til den pilaren du er på eller om det er et spesifikt område i organisasjonen eller en prosess eller hva det skulle være, at man sikrer å ha noen som tar det ansvaret. Dette kan være en koordineringsrolle som har fokus oppfølging, kommunikasjon, support og så videre.*

Respondent 2

Som dette sitatet viser, er de ulike ansvarsområdene delt opp i «pilarer». En respondent forteller at ansvarsområder og pilarer kan innebære blant annet kommunikasjon, testing, opplæring og support, med spesifikke arbeidsoppgaver som går under hvert av de områdene. Det er viktig å

etablere ulike roller med arbeidsoppgaver i endringsprosesser der de personene som er kvalifiserte for ansvarsområdet blir tilegnet eierskap og kontroll. Dette presiseres i følgende sitat:

*Det som var viktig når vi skulle etablere disse pilarene da var å finne hvilke områder som var viktige og så sikre at vi hadde noen som kunne ta det ansvaret per pilar. Og da brukte vi rollout teamet der de fikk en pilar hver også er det jo en del oppgaver under hver pilar som de må følge opp og utføre i tillegg til å rapportere inn til change teamet og til rollout teamet om hva de har fått gjort og sånne ting så vi klarer å holde en progresjon. Så det ansvaret var viktig, både at dem føler eierskap til sitt område og at det er en tydelig forståelse om hva det innebærer. Så det med forankring både i ledelsen og roller og føle ansvar for de ulike pilarene har vært ekstremt viktig og satt spor i prosjektet videre.*

Respondent 2

Det har blitt lagt mye arbeid og vurderinger ved etableringen av de ulike pilarene, og det blir viktig at personene forstår hva ansvarsområdene innebærer. En respondent fortalte om deler av hva hans ansvarsområde innebar. Pilaren omhandlet opplæring, der de skal lære opp de ansatte innenfor de systemene som kommer, i tillegg til at det er fokus på endringsledelse. Her ble det beskrevet at de velger ut champions fra hvert varehus, der antallet avhenger av størrelsen på varehuset. De involverer dem deretter i et løp som varer en god stund der de får kunnskap om systemene samt endringsledelse og opplæring, slik at de kan utføre sitt ansvarsområde som er å lede endringen i sitt varehus og lære opp ansatte på en god måte. Alle områdene må organiseres og det virker som det har fungert på en god måte i selskapet. Det blir understreket at hvert fokusområde må føle eierskap og ha nok kunnskap for at det skal fungere optimalt.

## **5.2 Opplæring**

Opplæring er en sentral del av organisasjonsendringer. Når datasystemet blir erstattet med et nytt, er det viktig at de ansatte er godt forberedt og har opparbeidet seg relevant kunnskap om systemet skal implementeres. Opplæringsopplegget er avgjørende for de ansattes kunnskap og det kan være en faktor for endringsvilje. Hvordan dette har fungert blir presentert her.



*Planleggingen med opplæring og training besto i stor grad av å legge opp en pedagogisk riktig opplæringsplan, det var første prioritet. Andre prioritet var å legge dem på riktig tidspunkt, for når vi startet måtte vi komme oss igjennom en periode med julesalg, Black Friday salg, nyttårssalg og så videre der det var mange tidspunkt hvor det var lite hensiktsmessig å legge opp så mye opplæring når vi vil ha fokus på det. Så planleggingen besto i stor grad av å bruke de virkemidlene vi hadde til opplæring, jeg må si de var helt fantastiske fra start, også har vi forbedret dem enda mer og lagt opp et løp som bygger seg litt oppover.*

#### Respondent 3

I følge Haward, Taylor og Hall (2014) er det viktig å etablere en solid opplæringsplan som analyserer bedriftens behov som respondenten belyser som første prioritet. Andre prioritet gikk ut på å legge opp opplæringen på mest hensiktsmessig tidspunkt som forklar over, der det blir viktig med god planlegging og et oppsett som tar hensyn til arbeidstider og viktige perioder. Respondenten forklarer at opplæringsplanen var en kabal som må gå opp ved å ta hensyn til de ulike butikkene og spesielle salgsperioder. I opplæringen ble det anvendt ulike pedagogiske virkemidler, blant annet læringspyramiden. Respondenten forteller videre at de bruker «just in time» prinsippet innenfor opplæringen. Det vil si at opplæringen ikke skal komme for tidlig og ikke for sent i forhold til når de ansatte skal bruke kunnskapen de har lært med tanke på når det nye systemet skal tas i bruk. I tillegg ble det presisert at det skal være repetisjoner og en kontinuitet i opplæringen.

*I planleggingsprosessen så er det å ha en behovsanalyse på opplæring, hvilke personer eller hvilke team er det som trenger hvilken type opplæring og setter det i et system. Så gjør man en sånn training needs analysis, og så er det å på en måte definere hva som endres og hva som ikke endres og hva som er helt nytt, for det kan jo være en prosess som har vært i drift som vil ha små endringer, også er det noe som forsvinner helt, og så er det noe som får en helt ny logistikk eller interfaces at du har nye teamnivå å forholde deg til og slike ting. Så å identifisere de og så begynne å definere de nye arbeidsprosessene, for da kan opplæring planlegges og startes.*

#### Respondent 2

Det blir viktig å identifisere organisasjonens behov, som Respondent 2 belyser. En behovsanalyse som innebærer hvem som trenger hva slags type opplæring er relevant da det

skal ikke være noen tilfeldigheter og all læring skal være relevant. Dette handler om å tilrettelegge læringen for de ansattes behov. Kotter og Schelsinger (2008) hevder bruk tilrettelegging som endringsstrategi lønner seg når ansatte frykter de ikke kan gjøre de nødvendige justeringene som trengs når systemet blir erstattet med noe nytt. Arbeidsprosessene til de ansatte endres totalt med denne organisasjonsendringen, som har blitt hevdet flere ganger av respondentene. Ved tilrettelegging gir man ansatte ferdighetstrening og opplæring, inkludert følelsesmessig støtte, for at de kan yte i de nye arbeidsprosessene og utvikle ny kunnskap for å håndtere det nye systemet. Det er også hensiktsmessig å analysere organisasjonsendringens funksjoner, hva som blir nytt og hva de ansatte trenger opplæring om. Opplæringskursene er omfattende, grundige og varierte. En annen intervjurespondent understreker at de er heldig som er en del av et selskap som har ressurser til det, og sier at det ikke er alle selskaper som har ressurser til å sette i gang en slik opplæringsprosess. Det er kostbart å drive med opplæring da de ansatte blir tatt ut av sine originale arbeidsoppgaver for å drive med kurs. De har også kurs som går over flere dager, noe informantene hevder krever en del ressurser. Når en champion skal holde på med opplæring kan han ikke bare slippe arbeidsoppgavene sine, de må erstattes, så de har forberedt seg på ekstra kostnader dette fører med seg. Respondenten understreker at det er verdt det, da et solid opplæringsløp er med på å tilføre organisasjonsendringen suksess. Kotter og Schelsinger (2008) hevder at ferdighetstreninger og opplæring er den beste metoden å bruke om de ansatte føler på utfordringer med å tilpasse seg endringen, men slik tilrettelegging er ofte tidkrevende og dyrt. Det legger gjerne et press på at organisasjonsendringen blir vellykket.

### 5.2.1 Opplæringsprogrammer

Ved å analysere organisasjonens behov er det viktig å ta hensyn til hvordan man kan drive opplæring på best mulig måte. Her er det snakk om opplæringens innhold, som er den viktigste komponenten i opplæringsprosessen. Det er innholdet i opplæringen som avgjør om de ansatte får læringsutbytte, så det blir viktig å utforme kurs og programmer som virker interessante og som er teknisk oppdatert (Haward et al., 2014).

*Opplæringssystemet vårt innebærer digitale treninger med e-læringer. Vi har laget over 60 moduler med digitale treninger hvor man får testet seg i system. Så når du åpner en e-læring så får du på en måte en følelse av at du er inni systemet også blir du guidet gjennom de ulike scenariene for å få en feeling i systemet. Når man har utført det får*

*man tilgang til testsystemer. Da går de inn i et system, det er testmiljøet som utviklerne og konsulentene bruker, og da er det som om de var inni det faktiske nye systemet. Dette får de tilgang til mange måneder før systemet går live da. Og så får de oppgaver. Så samtidig som en ansatt har testsystemet oppe så har han også oppgavene oppe, og da får han beskjed om å utføre noe, og det skal jo gjennomføres på en spesiell måte i praksis, for da blir det i enda større grad mer selvstendig trening. Da står det ikke en pil som det gjør i e-læringer «trykk her». De har testplikt, også er det litt mer på egenhånd. Også har vi noen videoer som er litt lengere og detaljerte for de som er ekstra interesserte. Vi har også rutiner som er beskrevet nøyaktig, for folk med ulike ansvarsområder.*

### Respondent 3

Sitatet belyser flere ulike verktøy for opplæring, med e-læringsoppgaver, et testsystem for mer visuell læring, videoer av hvordan de nye systemene brukes samt informasjon og rutiner. Dette er «blended learning» som gir flere muligheter for læring som er relevant da mennesker har ulike læringsbehov (Haward et al., 2014). Det finnes også samlinger med kurs der de ansatte blir presentert for systemet, og utvikler kunnskap om endringsledelse og læring, i tillegg til at det også er mindre seanser på Teams. Respondenten påpeker at det skal være en rød tråd gjennom hele opplæringsløpet. Haward et al. (2014) hevder at alle mennesker lærer forskjellig så det er viktig å tilpasse ulike læringsverktøy med ulikt innhold for å møte de ansattes behov. Dette gjør at opplæringsledere må tilpasse materialet til de spesifikke behovene i bedriften. Opplæringen må også tilpasses til ansattes ferdighetsnivå, arbeidsoppgavene deres, kulturen i organisasjonen og språket organisasjonen bruker. De ulike opplæringsverktøyene respondenten refererer til inneholder mangfold i form av tekst, oppgaver, video, presentasjoner og bilder, og digitale verktøy.

### 5.2.2 Læring

Læring er en betydelig del av organisasjonsendringer, noe som er grunnen til at mye tid og ressurser går til opplæring. Læringsprosessen kan ofte være utfordrende da ansattes etablerte kompetanse må utvikles, noen rutiner må forkastes og nye rutiner må læres. Smerek (2018) hevder at det krever noe av oss å utvikle og fornye vår kompetanse og kunnskap, men det er likevel viktig å ha et sterkt fokus på læring ved fornyelser og endring. I opplæring er det viktig å ta hensyn til at mennesker lærer ulikt, både i ulikt tempo, men også på forskjellige måter. Når

opplæringen vekker engasjement og nysgjerrighet blir det lettere å ta til seg informasjon og læringen blir mer effektiv. Her blir det sentralt å lage et opplæringsløp som ikke virker demotiverende for de ansatte, da vi vet at endring kan være utfordrende i seg selv.

*Vi var veldig realistiske og skjønnte at majoriteten vil være positive til endringen og se poenget med det, så vet vi at det blir noen som blir sittende litt på gjerdet og vente litt mer likegyldig, og så er det noen som vi må bruke litt mer tid på. Derfor har vi så stort fokus på endringsledelse og mindset og psykologien rundt endringer. Fordi vi vet at vi som prosjektgruppe ikke kan påvirke flere tusen ansatte alene, vi må ha litt sånn pyramide opplegg hvor vi sprer kunnskap nedover. Så vi var veldig realistiske her, vi visste at det kom til å komme motstand fra enkelte og fra flere hold. Her var vi flinke til å anerkjenne og komme med feedback til dem og passe på at det er noe vi kan ta videre.*

### Respondent 3

Det ser ut til at det tidlig blir planlagt hvordan de kan håndtere mennesker som viser motstand mot endringen. Respondenten snakker også om de som blir «sittende på gjerdet» som er mer likegyldige til endringen og som verken viser aggressiv motstand mot endringen eller endringsvilje, men en mer passiv holdning. Her blir det viktig å påvirke de ansattes oppfatning av endringen om at det er viktig for organisasjonen. Wieck (1995) kaller dette for «sensemaking» der de ansatte skaper en mening eller forståelse om endringen. Ved motstand mot endring eller likegyldighet trenger deres meninger å bli påvirket fra endringsagenter eller andre ansatte. Denne kommunikasjonsprosessen kaller Wieck (1995) «sensegiving». Respondenten hevder at dette gjøres ved å anerkjenne dem, spre kunnskap og fokusere på psykologien rundt endringer og mindset. Respondent 4 forteller også at når det er så mange ansatte å nå ut til, ble det tidlig bestemt å bruke flere ulike og varierte opplæringsmetoder. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at læring og kommunikasjon er en av de vanligste måtene å bruke for å overvinne motstand mot endring da det hjelper mennesker med å se behovet og årsakene for endringen. Ansatte trenger informasjon om endringens implikasjoner for å kunne skape en forståelse for hvorfor endringen blir satt i gang.

*Vi effektiviserer oss og muliggjør mye mer med det nye systemet, men det er også noen ting som er en endring mot hvordan saker og ting har fungert tidligere som krever opplæring og forståelse for nye systemer. Så det er veldig mange prosesser vi hadde før også, vi gjorde varemottak tidligere i det gamle systemet, nå gjør vi varemottak i det nye systemet, men*

*prosessen for å gjøre varemottak er helt annerledes, og sånn er det med mange prosesser som blir helt annerledes å utføre i det nye systemet.*

Respondent 4

Som respondenten beskriver, er det mange nye prosesser som blir nye som krever at de ansatte må etablere ny kunnskap. Dette krever opplæring og forståelse for de nye systemene. Kunnskap er noe som er rotfestet i praksis og det er innbakt i organisasjonskulturen. Det nye systemet gjør at noe av den etablerte kunnskapen som er etablert over tid utgår, og den må forkastes når den nye kunnskapen skal utvikles (Hislop et al., 2018).

### **5.3 Endringsledelse**

Endringsledelse tar for seg ledelse av endringsperioden, og blir sett på som avgjørende for kvaliteten på den fremtidige tilstanden som er ønsket i bedriften (Beckhard & Harris, 1987). Med et stort ansvar, kommer også flere utfordringer. Denne delen skal ta for seg bedriftens syn og tilretteleggelse for endringsledelse, hvordan de bruker kommunikasjon i prosessen og hvordan de inkluderer og motiverer de ansatte. Dette er faktorer som kan være utfordrende i en omfattende organisasjonsendring med mange ansatte som skal inkluderes i prosessen.

*Change management er en like stor, minst like stor faktor i dette prosjektet i forhold til training som teknisk kunnskap.*

Respondent 1

Jacobsen (2018) hevder at endringsledelse handler om å kommunisere og skape en felles forståelse og oppfatning av endringen i organisasjonen. Endringen skal føles riktig for de ansatte, noe som ikke alltid er realiteten da en organisasjonsendring oppstår. De ansatte har behov for ulike former for veiledning gjennom prosessen for å bli komfortabel med endringen og for å forstå endringens hensikt og visjon.

*Vi har sett på andre selskaper og andre organisasjoner som går gjennom store endringer sånn som vi gjør at en fellesnevner for de som lykkes med det er å ha teoretiske perspektiver på læring, endring og mindset med på agendaen, og ta hensyn til endringsledelse og menneskene, så blir endringen mye lettere og går smidigere. Det var egentlig en selvfølge fra start at vi skulle gi våre ansatte og spesielt championene*

*innføring i endringsledelse og opplæring for det er de to tingene som de kommer til å få størst bruk for i tiden fremover.*

Respondent 3

Intervjurespondenten forteller at det har vært gunstig å lære de ansatte om mindset, og hvordan våre tenkemåter kan hjelpe oss i situasjoner som kan føles utfordrende. Det er en grunnmur i deres ledelse i bedriften. Dweck (2006) skiller mellom fixed mindset og growth mindset, og mener et growth mindset kan være avgjørende i utfordrende situasjoner da det kan føre til utvikling og læring. Endringssituasjoner kan være utfordrende for mange, så det kan være nyttig at de ansatte får innføring i ulike tenkemåter som kan hjelpe dem med å fremme endringsvilje og ikke unngå utfordrende situasjoner. Respondenten forteller at de har snakket mye om endringsledelse generelt, med ulike caser som de ansatte kan sette seg inn i og jobbe med. Respondenten hevder at de ansatte likte dette veldig godt da de kunne sette seg inn i ulike perspektiver på endring, både positive, negative og likegyldige, og jobbe med hvordan man kan gå frem med personer med ulike syn på endringen. Her kunne de kjenne seg igjen i casene, og reflektere og diskutere sammen i grupper. Respondenten forteller at de ansatte fikk god kunnskap og flere tips gjennom disse samlingene. Det ble også løftet frem læringsteorier om hvordan mennesker lærer på ulike måter og hvordan de kan fremme læring. Dette kan gi motivasjon til de ansatte da de blir bevisste på læringsmåter, eget mindset og endring. Gjennom kommunikasjon og læring utviklet de kunnskap gjennom samarbeid med andre. Ved å bruke caser kan de ansatte kjenne seg igjen og de kan knytte kunnskapen til deres egne erfaringer. Det kan vekke følelser og engasjement som er viktig for endringsvilje og motivasjon.

### 5.3.1 Kommunikasjon

*Den jobben vi gjør i forkant og i oppstart av opplæringen med informasjonsmøter med rekruttering av de riktige menneskene, hele den planleggingsfasen i starten er nøkkelen i prosjektarbeid. Vi har morgenmøte hver dag i rollout-teamet der vi lufter utfordringer vi har, og ukemøter der vi kan melde inn våre bekymringer og kommentarer. Så vi passer på å ha nok kommunikasjonsplattformer til å løfte opp tanker og utfordringer underveis slik at vi får håndtert de og så vi kan fange opp problemer underveis.*

Respondent 1

Kommunikasjon fører til forståelse, og det er viktig å være tidlig ute med å kommunisere endringens visjon til de ansatte. Uten troverdig kommunikasjon blir de ansatte aldri engasjerte i endringen. Arbeidstilværelsen trenger å bli preget av kommunikasjon om endringen, og lederne bør bruke alle kommunikasjonskanaler for å spre visjonen (Kotter, 2007). Det blir hevdet av flere informanter at kommunikasjon er en viktig del av prosessen. Det blir viktig å kommunisere hva målet med endringen er og hvorfor endringen er satt i gang, hvorfor det nye systemet er bedre enn det gamle, og skreddersy informasjonen til de ulike menneskene og målgruppene. Samtidig var det viktig å ha god og hyppig kommunikasjon hele veien og ha møter med jevne mellomrom. På møter ble det fremmet at det skulle være rom til å diskutere utfordringer ved å sikre at kommunikasjonsplattformene er trygge rom med muligheter for hjelp og åpenhet. Her er det relevant å ta hensyn til forholdet mellom ledelsen og de ansatte da relasjonene og det mellommenneskelige forholdet er med på å avgjøre om kommunikasjonsstrategiene fungerer eller ikke. Det har en stor betydning i organisasjonsendringer der situasjonen kan virke utrygg for de ansatte. Det er større sannsynlighet at en person viser endringsvilje og stoler på ledelsens endringsinitiativ om det ligger et eksisterende grunnlag med tillit, lojalitet og støtte i deres relasjon (Furst & Cable, 2008).

*Det blir viktig å identifisere ulike forum eller allerede eksisterende møter eller noen fagdager som en avdeling har, også få litt tid i de møtene til å dele informasjon om prosjektet, om det er tidslinjer, progresjon, innhold i leveransen, også sikre at vi får litt informasjonsdrypp i ulike team og i ulike forum. I tillegg så er det å identifisere ulike kanaler, for eksempel Workplace, eller at du har et team eller en kanal i Teams der dem skal få informasjon eller om man tar det direkte i chat eller om man setter opp ulike møter for ren informasjonsdeling.*

Respondent 2

Informasjonsdeling ser ut til å være en viktig del av endringsprosessen i bedriften og utføres i ulike kommunikasjonskanaler. Prosjektet ble delt inn i ulike strømmer som har et område de skal levere på, som ble nevnt tidligere, og på møtene får hver strøm blant annet presentere siste status, progresjon, nye ting som har blitt implementert, eller vise frem demoer og nye funksjoner. Respondenten forteller at disse møtene er åpne for alle ansatte som er interesserte i å se hva som skjer og få med seg siste nytt. Det presiseres at det er viktig å kommunisere hva som skjer i prosjektet gjennom hele prosessen slik at de ansatte er oppdaterte. De bruker

Workplace for å legge ut informasjon, der de legger ut et ukes-sammendrag om hva som har skjedd i det siste, noe de også sender ut på Mail. På denne måten sikrer de å nå ut til alle. Det er viktig å inkludere alle de ansatte i planleggingsprosessen. Respondent 3 forteller at de evaluerer omtrent ukentlig med tilbakemeldinger fra champions, ledere og så videre, så når de lager planer blir det ofte endringer underveis på grunn av tilbakemeldinger og andre ting som kan dukke opp underveis. Dette er for å sikre forbedringer. Ved å kontinuerlig dele informasjon om endringsprosessens progresjon, status og innhold vil det etablere en følelse av at endringen haster og at endringen er viktig når det blir lagt et stort fokus på det i jevne oppdateringer. Det er viktig for at prosessen går fremover og at de ansatte blir dratt i riktig retning. Ved å gi ukentlige påminnelser om fremgang og positive ting som har skjedd eller skal skje, skapes motivasjon der de ansatte gradvis kan lage seg meninger og forståelser for endringens årsak og mål (Kotter, 2007).

*Det som har vært en del av planleggingen for videre utrulling er å ha gode lessons learned møter etter utrulling i andre land for eksempel, sikre at vi plukker opp lærdom om hva vi må justere litt på, hva vi må legge til, og hva vi må unngå for at det skal gå enda bedre i nytt land, så det har vært utrolig viktig.*

Respondent 2

Butikkene i de ulike landene setter i gang med det nye systemet på ulike tidspunkt. På denne måten har de mulighet til å lære av erfaringer. Det har vært nyttig for dem å kunne kommunisere med prosjektteam fra andre land og diskutere hva som fungerte, og hva som kanskje ikke fungerte så bra. Dette kan være lærerik informasjon, der man må være villig til å dele informasjon og kunnskap, og ha kommunikasjonsplattformer som gjør dette mulig. Respondent 4 forteller at når det første landet gikk live med de nye systemene var det en del problemer, men hun opplevde likevel lite frustrasjon som var synlig på kommunikasjonsplattformene, noe hun synes var veldig positivt og overraskende. De fleste har forventet å lese og høre litt frustrasjon da de er klar over at det ikke er alle som er like endringsbøyelige og det kan være vanskelig å gå fra et system som fungerer fint til noe helt nytt, så de var forberedt på noe frustrasjon. Respondenten var glad for at det ikke var mye å se av det i kommunikasjonsplattformene da det kan føre til negativitet som sprer seg på de sosiale mediene og det kan resultere i mer splittelse. På denne måten kan åpne kommunikasjonskanaler være en kilde til utfordring om det blir spredd negativitet som kan påvirke andre.



### 5.3.2 Inkludering og motivering av ansatte

*Vi har jobbet en god del med å skape en forståelse av hva change innebærer, hvilket fokus vi har på menneske i en endringsprosess og hvilke typer følelser som kan komme opp underveis og hva det betyr for oss som jobber i prosjektet. Det er viktig å tydeliggjøre at det er flere som kan bli sittende på gjerdet og vente på at endringen skal forsvinne, og så er det en større andel som faktisk er ganske imot at endringen skjer, men heldigvis har vi omtrent halvparten som er mer gira og tenker at dette blir bra. Det som er viktig er hvordan vi da går fram på de her ulike gruppenivåene, som for eksempel de som sitter på gjerdet: gi dem god informasjon, fortelle hvorfor vi gjør denne endringen her, hvor vi skal, og samme med de som er mer negative, det er viktig med god kommunikasjon og gi dem en forståelse om hvorfor dette skjer.*

#### Respondent 2

Dette handler om å kommunisere hva endringens visjon innebærer og være klar over hvem som trenger hva slags informasjon. Respondenten forteller at dette også gir en fordel for dem personlig da man går ned på personnivå. Det er viktig å være klar over at mennesker reagerer ulikt. Motstand mot endring er et kjent fenomen som kan oppstå på grunn av frykten for det ukjente og det kan være vanskelig å bryte med sine kjente vaner. Det blir også referert til de som «sitter på gjerdet». Disse er ofte passive til endringsarbeidet og engasjerer seg lite, noe som blir definert som passiv motstand mot endring. Det er viktig å bruke tid på menneskene som skal motta endringen for å påvirke dem til endringsvilje og forståelse (Hennestad & Revang, 2017). Noen av de ansatte som reagerer positivt på endringen og viser mest engasjement fra start brukes som ambassadører og blir rekruttert som champions. Respondenten forteller videre at de ser at de ansatte er i en emosjonell reise gjennom endringsprosessen, og at det er viktig å være klar over og ta hensyn til. Det er ikke sånn at de holder seg i en tilstand hele veien, det kan variere fra dag til dag, og endringsagentenes arbeid handler om å forberede og støtte disse menneskene gjennom endringen. Endringer er dynamiske, det blir hevdet at de som er med og er engasjerte fra start plutselig kan endre mening og tenke at det gamle systemet er bedre enn det nye. Respondenten avslutter med å forklare at det er viktig å være klar over hvordan mennesker reagerer og starte den tankeprosessen, både hos de ansatte for å vise at det her kan du også føle, men spesielt å få ledere til å forstå at de må møte den ansatte der den er. Dette er refleksjoner som støtter perspektivet på endringsledelse da det handler om å få mennesker til å realisere intensjonene for fremtiden og forstå behovet for endringen. Det er knyttet til de aktivitetene endringsagentene utøver i endringsprosessen for å øke

sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av organisasjonsendringen (Jacobsen, 2018). Disse aktivitetene kan innebære det som blir nevnt i sitatet, å møte den ansatte med forståelse og gi dem god informasjon ved å fortelle om hvorfor endringen skjer og målet med endringen. Som svar på spørsmålet om hvordan man kan forutse slik motstand, dukket spesielt følgende opp i intervjuene:

*Forskning viser at hvis vi tar en gruppe mennesker som skal inn i en endring så vet vi av godt dokumentert forskning at ikke alle nødvendigvis syns det er like kult. De som er opplæringsansvarlige spesielt vil møte kollegaer på varehusene som i utgangspunktet syns at å bytte system er det dummeste selskapet har gjort noensinne. Forskningen peker på at det kan være opp mot 30% av alle ansatte som tenker sånn. Og da har vi en utrolig viktig oppgave i rollout teamet og sørge for at championene får informasjon og får bygge på faglig kunnskap rundt endring, læring og mindset, slik at de kan håndtere disse henvendelsene lokalt best mulig. Det har også vært en veldig viktig faktor i rekrutteringen av champions for det er de som påvirker resten av de ansatte i varehusene, det er de som kan motivere til endring og skape trygghet. Hvis vi bommer der og en champion blir rekruttert som i utgangspunktet ikke har de rette holdningene, så vil jo det påvirke resten.*

#### Respondent 1

Respondenten viser til forskning, der 30% av alle ansatte kan være motstandere av endringen. I organisasjonsendringer er det nyttig å ta i bruk forskning og teori for å være forberedt på naturlige reaksjoner på endring. Det er viktig at selskaper er forberedt på at motstand ofte forekommer for så å ta tak i det. Reaksjonen på motstand er gjerne frustrasjon og sinne. Det kan ofte oppstå når ansatte føler på usikkerhet rundt endringen og fremtiden, at det er en trussel mot etablerte relasjoner, eller at de ikke føler på behovet for endring. Motstand må analyseres og bør utnyttes. Her må de ansatte bli presentert visjonen og årsakene for endring gjennom å skape motivasjon, dette kan være krisedrevet motivasjon eller idédrevet motivasjon (Hennestad & Revang, 2017). Respondenten sier at de fokuserer på å dele informasjon med sine champions slik at de kan bygge på faglig kunnskap rundt endring, mindset og læring, for at de kan håndtere motstand best mulig. Dette viser igjen at de som blir rekruttert til å være champions har en viktig rolle som endringsagenter, og de kan påvirke endringsviljen til de ansatte gjennom kunnskap og informasjon.

En annen respondent forteller at det er viktig å inkludere de ansatte gjennom prosessen ved å ta imot deres meninger vise dem at alle har noe å si i endringsprosessen. Informanten forteller at det sitter en stor gjeng på IT-siden som forbedrer systemet basert på tilbakemeldingene fra varehusene. Så hvis en ansatt kommer med en god idé eller en mening om at noe kan forbedres eller forenkles, så kommer IT til å se på det. De har en lang liste med «improvements» som de jobber med. Her hevder respondenten at det ikke er «top-down» ledelse, men mer gjensidige forhold som de ansatte setter pris på da de kan komme med tilbakemeldinger som faktisk blir tatt på alvor. På denne måten blir de ansatte inkludert. Det blir hevdet at det er mange gode tilbakemeldinger fra de ansatte og systemet har endret seg en god del og forbedret seg basert på tilbakemeldinger. Dette legger også opp til at de ansatte vil føle eierskap til endringen og det legger til rette for fornøyde ansatte. Når ansatte kan komme med tilbakemeldinger som fører til endringer underveis, bruker ledelsen en deltakelsesmetode der de involverer ansatte i utformingen og implementeringen av endringen. Med dette kan de ansatte føle seg mer forpliktet til å få endringen til å skje, og de kan føle på eierskap og inkludering. Det er fordeler som kan være avgjørende for de ansattes endringsvilje, men det kan også oppstå utfordringer ved at de ansatte kan utforme upassende endringer som kan bli mottatt med avslag. Hvis de ansatte skal bli involvert i endringsprosessen og aktivt delta for å sikre forbedringer, trengs det nøye vurderinger fra ledelsen (Kotter og Schlesinger, 2008).

Det er også en utfordring når det gjelder å motivere endringen i organisasjonen for de ansatte. Motivasjon er en kritisk faktor som behøves i en organisasjonsendring. Jeg stilte spørsmålet «Hvordan kan dere skape motivasjon for de ansatte?» Respondent 3 svarte at det var todelt, da han skiller mellom ytre og indre motivasjon. Når det er snakk om ytre motivasjon mente han at det nye systemet er en motivasjonsfaktor ved at det kommer til å være enklere å bruke og det vil gjøre arbeidet deres mer effektivt. Den indre motivasjonen mente han skapes gjennom å gi de ansatte eierskap til de nye systemene og gjennom muligheten til å påvirke sin egen opplæring. Han la også vekt på at de lærer championene til å motivere de som er ekstra engasjert ved å gi dem eierskap til opplæringen. Det er viktig for ansatte å oppleve indre motivasjon gjennom endringsprosessen, og dette kan skapes gjennom god endringsledelse. En indre motivasjon til å gå løs på det nye systemet kan også føre til selveffektivitet. Bandura (1977) hevder at det handler om individets tro på egne evner til å utføre atferd som er nødvendig for oppnåelse av spesifikke prestasjonsmål. Dette er viktig i endringer da man ofte trenger en driv til å møte utfordringer og ta ansvar for egen læring og innsats som trengs for å oppnå en vellykket endringsprosess.

*Allerede fra begynnelsen så innså vi at det var to store utfordringer med det her prosjektet. Det innebærer dels enorm høy teknisk kompleksitet, at i det hele tatt å bygge et system som erstatter, for det finnes ingen andre systemer man kan gå og kjøpe på markedet, vi var virkelig tvunget til å bygge alt fra scratch. Den andre utfordringen handler om den her change delen da, vi er mange tusen medarbeidere her i selskapet og alle påvirkes av dette i ulik grad. Og det her systemet som vi har hatt før det er jo et system som var utviklet for oss i over 30-års tid, så det er jo et utrolig spesialtilpasset program som fungerer utrolig bra og som sitter på uendelig mye funksjonaliteter, så det var jo også litt sånn mission impossible å prøve å ta inn over seg alt det tidligere systemet sitter på, alle arbeidsprosesser vi utfører i butikk, og på et vis prøve å erstatte det med noe nytt.*

#### Respondent 4

Det blir bygget et helt nytt system som erstatter det gamle systemet, det kan bli sett på som en transformasjon. Det blir presisert at det er en stor utfordring i seg selv da det gamle systemet inneholder uendelig mange funksjonaliteter. En planlagt organisasjonsendring er ofte en dramatisk endring der noe blir erstattet med noe helt nytt. Det handler om å forbedre det eksisterende da grunnleggende sider ved det eksisterende blir endret eller erstattet (Hennestad & Revang, 2017). Respondent 1 hevder at de ikke kan løse alt for alle, men lederne har en klar oppgave og change management er en like stor faktor i dette prosjektet i forhold til training som teknisk kunnskap. Det blir understreket at å endre vaner ikke alltid er like enkelt, noe de fleste kan kjenne seg igjen i. Respondent 3 mener fellesnevneren blant de som var mer negative til endringen var mennesker som har jobbet der lenge med de gamle systemene, gjerne litt eldre personer som er godt vant med det gamle. Generasjon kan være en faktor her, spesielt med tanke på teknisk kunnskap og utvikling. Man må være villig til å utvikle seg og lære for å kunne mestre endringen. Derfor er det viktig å vekke ansattes nysgjerrighet som vekker motivasjonen til å begi seg ut mot noe nytt og utfordrende. Dette kan være kunnskap og informasjon om endringen, og overbevisende kommunikasjon. Når noe er forståelig og interessant for ansatte vil de ofte lære mer om det og delta i situasjonen. Når vi bygger kunnskap over tid kan situasjoner bli mer og mer håndterbare og interessante, som før var uinteressante (Smerek, 2018).

## 5.4 Oppsummering

Dette kapittelet har gjennomgått en analyse av funn som ble innsamlet gjennom intervjuer. Funnene belyser informantenes perspektiver på endringsprosessen, som har blitt oppdelt i ulike temaer for å skape en oversikt. Deres meninger og uttalelser ble sitert, og videre forklart med hensyn til teori. De relevante teamene som har blitt belyst i dette kapittelet tar for seg hvordan respondentene beskriver endringens formål og planleggingsprosess, og hvordan de har motivert til endring i forhold til endringsstrategier. Motstand mot endring ble et tema som informantene ønsket å hindre og håndtere, med kunnskap om at det kan forekomme. Utvikling av endringsagenter og team ble også et fokusområde der ulike ansvarsområder ble en faktor i planleggingsprosessen. Videre ble prosessen med opplæring og læring presentert, med respondentenes beskrivelser av hvordan dette ble lagt opp og hvilken rolle det har spilt i planleggingsprosessen for å tilpasse opplæringen til selskapet og ansattes behov. Til slutt ble endringsledelse presentert med fokus på kommunikasjon, motivasjon og inkludering av ansatte. Her ble informantenes perspektiver på kritiske faktorer for endringsledelse gjennom endringsprosessen formulert. Funnene skal diskuteres videre i neste kapittel.

## 6.0 Diskusjon

For å undersøke prosessene i planleggingsfasen tar jeg utgangspunkt i intervjuinformantenes uttalelser og deres forestillinger om endringsprosessen. I dette kapittelet skal jeg hovedsakelig ta for meg forskningsspørsmålene som studien tar utgangspunkt i, og reflektere rundt disse ut ifra funnene fra datainnsamlingen. Deres uttalelser og beskrivelser blir tolket og diskutert i lys av noen teoretiske perspektiver som ble presentert tidligere i oppgaven. Her fremheves innslag som blir lagt vekt på i intervjuene, og andre faktorer som er med på å belyse viktige perspektiver rundt forskningsspørsmålene. Følgende forskningsspørsmål vil bli diskutert:

1. *Hva legges vekt på i planleggingsprosessen i forhold til endringsledelse?*
2. *Hvilke utfordringer forventes i løpet av endringsprosessen, og hvilke strategier er lagt opp til å håndtere det?*

## 6.1 Hva legges vekt på i planleggingsprosessen i forhold til endringsledelse?

Dette forskningsspørsmålet belyser studiens fokus på planleggingsprosessen i organisasjonsendringen med endringsledelse som avgrensningselement. Likevel er endringsledelse et stort begrep som inneholder mange elementer. Derfor er denne delen delt opp i to seksjoner, der den første delen fokuserer på hvordan selskapet legger til rette for endringsledelse. Den andre seksjonen tar for seg endringslederen som motivasjonsbygger der ansattes motivasjon for endring blir belyst, og hvordan lederne anvender ulike motivasjonsfaktorer.

### 6.1.1 Fokuset på endringsledelse i en planlagt organisasjonsendring

Endringen som presenteres i dette caset blir beskrevet av flere informanter som den største endringen i selskapets historie, og det største prosjektet selskapet har gjort. Prosjektet tar for seg et nytt system der alt forandres, som gjør endringen omfattende. Disse beskrivelsene viser omfanget til dette prosjektet og endringsprosessen størrelse. Vi har sett at Weick og Quinn (1999) beskriver slike endringer som episodiske, da det er planlagte endringsinitiativer som oppstår i organisasjoner på grunn av et behov, og det kan ofte være en sjelden og dramatisk endring. Hvordan endringsprosessen foregår avhenger av lederne av endringsperioden. I analysen ble det løftet frem at endringsledelse er en faktor som er minst like stor som teknisk kunnskap. Dette kan tolkes som at teknisk kunnskap og endringsledelse er to fokusområder som spiller en avgjørende rolle for prosjektet. Dette løftes også fram da en annen informant påpekte det samme, og fortalte at de innså to store utfordringer med prosjektet fra begynnelsen. For det første innebærer prosjektet høy teknisk kompleksitet, da de skal bygge et system fra bunn som skal erstatte det nåværende systemet. Den andre utfordringen handler om «change» delen, der det er mange tusen medarbeidere som blir påvirket av endringen i ulik grad. Dette viser at lederne har analysert endringens omfang og behov, og fokuserer spesielt på at det må tas hensyn til endringsledelse og systemets funksjonaliteter som krever teknisk kunnskap og utvikling av nye ferdigheter. Men for at endringen skal gjennomføres og implementeres med alle ansatte inkludert, fremheves endringsledelse som tar hensyn til menneskene som blir berørt av endringen.

I denne sammenhengen hevder Jacobsen (2018) at det blir avgjørende å skape en felles forståelse av endringen da det skal gi mening for alle involverte. Kotter (2007) beskriver denne prosessen som etablering av en endringsvisjon for så å kommunisere den ut til de ansatte. Analysen fremstilte endringens visjon som fremtidsrettet, da bedriften har behov for å være mer

rustet for fremtiden med nye digitale funksjoner som knytter kanaler og systemer mer sammen der alt eksisterer i en plattform. Denne holdningen er preget av et fokus på utvikling for bedriftens konkurransevne og for å kunne overleve i et utviklende marked. Her har det oppstått et behov for endring i møte med adaptive utfordringer, som Smerek (2018) hevder handler om tilpasninger og endringer som integreres internt for å overleve i et eksternt miljø med digital utvikling. Ny teknologi moderniserer og utvikler samfunnet, og endrer arbeidsplasser da arbeidsmåter blir mer digitalisert og forandret i tråd med samfunnets utvikling (Jacobsen, 2018). Endringsvisjonen som fremmes kan tolkes som nødvendig på bakgrunn av dette perspektivet.

Planleggingsprosessen har vært preget av utvikling av team, både for produktutvikling og testing, men også for «change» og strategiutvikling i forhold til endringsledelse. Schein og Edmondson (2012) bruker «teaming» som et begrep for dynamiske team som jobber for forbedring, problemløsning og innovasjon. I tråd med denne definisjonen har selskapet prioritert utvikling av flere endringsteam for å sikre at endringsvisjonen blir utformet på grunnlag av selskapets behov og at hovedområder blir dekket. Teamarbeid fører til samarbeid og kunnskapsdeling der ferdigheter og kunnskap flettes sammen til nye produkter og tjenester (Schein & Edmondson, 2012). Det ble presisert at change teamene ble satt sammen for flere år siden, noe som tyder på at planleggingsfasen er en tidkrevende prosess. Der begynte de å se på hvilke pilarer som skulle inkluderes i prosjektet, hovedområder som skulle fokuseres på, og hvordan de skulle jobbe sammen. Her har selskapet delt opp fokusområder og relevante ansvarsroller som er med på å føre endringsprosessen fremover. I tråd med dette hevder Kotter (2007) at sterke team med ledere og andre støttespillere er viktig i startfasen av et endringsprosjekt, som reflekterer selskapets prioritering i planleggingsfasen.

En faktor som har kommet frem i funnene er forkunnskaper, som har virket inn på planleggingsprosessen. En informant hevder at de har sett på andre selskaper og organisasjoner som har gått igjennom store endringer. De fremmer at fellesnevneren for de som lykkes tar hensyn til menneskene som blir påvirket av endringen, ved å legge vekt på endringsledelse og elementer som læring og mindset. Ved å se på tidligere prosjekter kan det skape en bredere forståelse av prosessen og gi inspirasjon og ideer til relevante fokusområder og faktorer som må tas hensyn til i slike omfattende endringsprosesser. Dette tyder på at de ikke har begynt rett på gjennomføringen uten å ha gjort seg opp noen tanker og refleksjoner. I intervjuene har det også kommet frem at de har jobbet med å skape en forståelse av hva «change» innebærer, og

hvilket fokus de skal ha på mennesket i endringsprosessen, hvilke følelser som kan oppstå underveis og hva endringen betyr for de som jobber i prosjektet. Dette er et fokus der endringslederne tar hensyn til individene i endringsprosessen da deres arbeidshverdag endres. En slik støttende tilnærming kan være nødvendig for ansatte som føler på negative følelser rundt endringen.

I tråd med dette hevder Hennestad og Revang (2017) at motstand mot endring kan stamme fra følelser som frustrasjon, sinne, angst for det ukjente og usikkerhet rundt egen fremtid og kompetanse. Med tanke på at de forteller at det er det største prosjektet og den største endringen i selskapets historie, blir det relevant å fokusere på endringsledelse i form av menneskelig forståelse og støtte. På bakgrunn av dette ble det fortalt at endringsprosessen er en emosjonell reise for ansatte der de kan endre sine meninger om endringen gjennom prosessen, og endringsvilje og engasjement kan variere fra en dag til neste. Dette er relevant å ta hensyn til da utfordringer og ulike følelser rundt endringen kan oppstå, alt fra frustrasjon til mestring. I tillegg refereres det til forskning der de påpeker at det kan være opp mot 30% av ansatte som reagerer negativt på endringen. Dette indikerer at de er forberedt på ulike reaksjoner fra ansatte. Disse prosentandelene tyder på at ledelsen har en viktig oppgave med å sørge for at ansatte får god nok informasjon om endringen, og at endringsledere kan bygge faglig kunnskap rundt endring, læring og mindset slik at de kan håndtere ulike reaksjoner. Slik kan forkunnskaper være med på å etablere et grunnlag som kan gjøre de mer forberedt for å bygge en vellykket endringsprosess.

### 6.1.2 Endringslederen som motivasjonsbygger

En utfordring tidlig i planleggingsprosessen var når de ansatte ikke fikk mulighet til å se de nye systemene, da det ikke var ferdig utviklet. I prosessen med informasjonsdeling om systemets innhold ble de ansatte presentert for endringen gjennom informasjon og presentasjoner. De ble derimot ikke presentert for hvordan systemet skulle se ut og fungere i praksis før en stund etter. En informant hevdet at dette kan skape utfordringer der flere ble utålmodige. Uten visuelle bilder av det nye systemet kan det være utfordrende å skape et bilde av den nye arbeidshverdagen og føle eierskap for endringen. Dette viser at kortsiktige gevinster kan være relevant da det ofte trengs motivasjonsfaktorer gjennom en lang endringsprosess for å holde de ansatte interessert gjennom prosessen. I tråd med dette blir motivasjon en viktig faktor. En informant hevdet at det nye systemet vil være en motivasjonsfaktor i seg selv da det er nytt,



mer brukervennlig og det vil gjøre arbeidsprosessene mer effektive. Dette blir betegnet som ytre motivasjon, mens den indre motivasjonen må skapes gjennom egen forståelse for endringens behov og visjon, og det er her endringsledelse spiller en rolle. Gjennom intervjuene blir endringen sett på som omfattende og dramatisk, der arbeidshverdagen blir forandret. Med dette blir motivasjon for endring en faktor som endringslederne ønsker å fremme, slik at de ansatte blir påvirket til å være en del av prosessen. Wieck og Quinn (1999) hevder at det primært er endringslederne som bidrar til at endring skapes, da de kan skape motivasjon og motivere ansatte, noe som er nødvendig når deres etablerte og trygge hverdag blir påvirket og forandret. Jeg har tolket motivasjon som en gjennomgående faktor i planleggingsprosessen for endringslederne, da ulike prosesser har blitt løftet frem hvor målet har vært å påvirke og sikre engasjement hos ansatte.

En prosess som har blitt fremhevet som en motivasjonsfaktor er kunnskapsutvikling. Analysen fremhever også ulike opplæringsmetoder, som kan tolkes som en suksessfaktor for motivasjon for endring. Her kreves endringsledelse i form av veiledning og støtte for læring. Det er primært opplæringslederne som sikrer gode opplæringsplaner, og det ble lagt vekt på at planleggingsprosessen innebar å analysere opplæringsbehov. Det vil si vurderinger av hvilke ansatte og team som trenger hvilken type kunnskap i forhold til relevante opplæringsmetoder, for å tilpasse opplæringsprogrammene til behov. Tilrettelagt opplæring ble et viktig fokus i planleggingsfasen da de ansatte ofte trenger ulik kunnskap, og gjennom planlegging og analysering kan lederne sikre relevant opplæring for ulike læringsbehov. Her har de tatt hensyn til menneskenes ulike kompetansebehov, som er viktig i en stor organisasjon med ulike typer ansatte og avdelinger. Opplæring kan være en krevende prosess om manglende motivasjon er en faktor. Derfor blir planleggingsfasen avgjørende da det er her lederne legger opp motivasjonsfaktorer som er med på å sikre læring gjennom prosessen. Motivasjonsfaktoren her er «blended learning» med oppdaterte læringsmetoder og variert innhold. Det ble lagt vekt på e-læringer og opplæringskurs, og spesielt testsystemet, da det er en metode der den ansatte kan teste hvordan det nye systemet oppfører seg og ser ut. Dette er et digitalt verktøy som gir muligheter for sikker opplæring, der de ansatte får teste ut selve systemet før implementering. Det kan skape motivasjon da de får muligheten til å bli trygg på systemet, som kan hindre usikkerhet rundt egen kompetanse og kunnskap. Ved å føle at man utvikler den kunnskapen og kompetansen som er nødvendig, kan det skape motivasjon for å ta i bruk det nye systemet.

En annen prosess som har blitt fremhevet som en motivasjonsfaktor er kommunikasjon og felles plattformer for informasjonsdeling der forståelsen rundt endringen ble bygget. Funnene viser at det ble viktig med kontinuerlig informasjonsdeling om oppdateringer, progresjon og informasjon om de nye systemene. Dette blir betegnet som idédrevet motivasjon, der de ansatte blir presentert en ny retning for fremtiden og nye visjoner for hvordan organisasjonen skal fungere fremover (Hennestad & Revang, 2017). På denne måten kan motivasjon skapes gjennom forståelse og oppklaring av usikkerheter rundt fremtiden. Det er relevant da mennesker kan føle på usikkerhet om de etablerte rutinene i arbeidslivet forsvinner eller endres. Wieck (1995) kaller denne meningsskapings prosessen for «sensegiving» der lederne kommuniserer med de ansatte og former deres forståelse og mening, som fører til sensemaking. I denne sammenhengen blir sensemaking utviklet gjennom kommunikasjon som påvirker forståelsen av hva endringen innebærer. Funnene indikerer at kommunikasjon ble et grunnleggende element for endringslederne. Med kontinuerlig informasjonsdeling om det nye systemet, kan det utvikles en felles oppfatning av endringen, som Kotter (2007) hevder er viktig for å skape en felles endringsvisjon. En informant fremhevet at det ble viktig å få noe tid i eksisterende fagdager og møter for å dele informasjon om prosjektet, som tidslinjer, progresjon og innhold i leveransen, for å sikre informasjonsdrypp i ulike team og ulike forum. I tillegg i kommunikasjonsplattformer, som for eksempel Workplace eller Teams, der de ansatte får mulighet til å stille spørsmål og holde seg oppdatert på prosjektet. Dette indikerer kommunikasjon som en av endringslederens viktigste verktøy for å skape forståelse og motivasjon for endring.

## **6.2 Hvilke utfordringer forventes i løpet av endringsprosessen og hvilke strategier er lagt opp til å håndtere dem?**

Organisasjonsendringer bærer ofte med seg flere utfordringer, spesielt i større episodiske endringer. I endringsprosesser blir det valgt og anvendt ulike endringsstrategier som kan være med på å håndtere utfordringer og motstand mot endring.

### **6.2.1 Hvilke endringsstrategier fremmes for å begrense endringsmotstand?**

Funnene har indikert at det har blitt utviklet ulike team med ledere og systemeksperter som utvikler og organiserer det nye systemet, mens de ansatte blir presentert for endringen etter hvert som prosessen beveger seg fremover. De blir deretter mer inkludert og deltar i endringsprosessen gjennom ulike kurs og opplæring. En av utfordringene som har blitt belyst i

funnene er å få alle ansatte med på endringen ved å utvikle en prosess der endringen ikke skal komme som et «pladask» på de ansatte. Funnene viser at informantene er bevisste og opptatt av at mennesker reagerer ulikt på endring, og det ble presisert at de forventer å bruke litt lenger tid på noen enn andre i forhold til endringsvilje. utfordringer og håndteringer av mulig endringsmotstand blir tatt høyde for gjennom valg av endringsstrategier. Det er flere endringsstrategier informantene har tatt opp, som kan ses i sammenheng med rammeverket til Kotter og Schlesinger (2008) som fremmer endringsstrategier som kan være nyttige i ulike endringsprosjekter. En endringsstrategi som kommer frem i funnene er deltakelse, en strategi der ansatte blir inkludert i endringsprosessen. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at bruk av deltakelse som metode fører til at folk føler seg mer forpliktet til å få endringen til å skje. Informantene trekker frem en rolle der utvalgte personer ble brukt som endringsledere for en gruppe ansatte. Dette var rollen som «champion» som innebar ansvar i form av opplæring for ansatte i varehusene. Det ble hevdet at «vi som prosjektgruppe kan ikke påvirke flere tusen ansatte, vi må ha et pyramideopplegg hvor vi sprer kunnskap nedover». Dette indikerer at det er et stort selskap der det blir utfordrende at den primære prosjektgruppen og superbrukerne tar ansvar for alle ansatte. Denne utfordringen blir håndtert ved å delegerer ansvarsområder og utforme flere roller for endringsledere. Denne formen for deltakelse utvider endringsteamene da championene blir endringsledere for en gruppe ansatte.

Championene ble utplukket med spesielle hensyn, av ledere og superbrukere i prosjektet. Kravet om deres holdning til endring ble presisert ved at de trengte å være positive og engasjerte for å fungere som ambassadører for endringen og forbilder for resten. Men i tråd med deres forståelse rundt endring og menneskelige reaksjoner, kan følelser og meninger rundt endringen variere, noe som tyder på at lederne ikke kan være sikre på at en person er positiv til endringen gjennom hele prosessen. I dette tilfellet har championene fått grundig opplæring før de skal bygge lokal kunnskap i varehusene, noe som kan være en suksessfaktor her da opplæring blir sett på som en motivasjonskilde, som beskrevet tidligere. Det blir presisert at champions har en viktig rolle, da ansatte som jobber i butikkene er de som er tette på kunder, noe som gjør at de må være trygge på systemet. Championene fikk dedikert tid gjennom sin arbeidshverdag for å arbeide med opplæring og jobbe med mindset hos ansatte. Det kan være praktisk og effektivt med en lokal endringsleder for å sikre tilrettelagt opplæring, og for å kunne skape motivasjon gjennom mellommenneskelig støtte. Ut ifra Kotter og Schlesingers (2008) modell for endringsstrategier, hevdes det at deltakelse som metode kan føre til at ansatte utformer upassende endringer som kan innebære utfordringer, men analysen indikerer at championene

har sikret vellykket opplæring gjennom endringsledelse. Denne formen for deltakelse inkluderer ansvarsfordeling av ulike typer ansatte for å sikre god opplæring gjennom organisasjonen. Når varehusene er spredt rundt om i hele landet, kan lokale endringsledere lønne seg for å sikre tett oppfølging og kontakt.

Det var flere elementer som ble løftet frem i planleggingsfasen angående hva endringslederne tok spesielt hensyn til. Her ble viktigheten av å forstå hvem som skulle motta endringen belyst, i tillegg til kommunikasjon. En utfordring som ble tydelig i planleggingsprosessen var å fullstendig forstå hvordan endringen ville påvirke ulike personer i ulike roller. Dette kan skyldes at systemet gradvis blir utviklet med endringsprosessen, som kan skape et utydelig bilde av hvordan sluttproduktet kommer til å se ut og anvendes av ansatte. Analysen viser at de startet med å skape et totalbilde av prosjektet og omfanget, og utformet en strategi og plan for kommunikasjon ved å opprette ulike plattformer for informasjonsdeling. Dette var på grunn av ønsket om nå ut til flere og ulike grupper av ansatte, da de ville få prosjektet tett på de ansatte i form av informasjonsflyt med kontinuerlige oppdateringer og rom med muligheter for spørsmål. Det ble begrunnet for at endringen ikke skulle komme som et sjokk på de ansatte, men gjennom gradvis informasjon. Dette tyder på at de har tatt hensyn til at de ansatte ikke skal føle seg overveldet med informasjon gjennom «information overload». Det kan tolkes som at planleggingsprosessen besto i stor grad av å kommunisere og skape en forståelse av den nye arbeidshverdagen og i hvilken grad den forandres med de nye systemene. I tråd med dette hevder Hennestad og Revang (2017) at endringsledelse innebærer aktiviteter som sikrer at de ansatte realiserer intensjonene for fremtiden.

### 6.2.2 Motivere og snu de som «sitter på gjerdet»

Et element som går igjen i funnene er fokuset på ansattes reaksjoner på endring, der de skiller mellom tre stadier. De som er imot at endringen skjer, de som viser engasjement og endringsvilje, og de som er passive og kan bli «sittende på gjerdet» og vente på at endringen skal forsvinne. Det er spesielt denne metaforen som har gått igjen i intervjuene, og det ble presisert at de som sitter på gjerdet og er usikre på hva de mener om endringen, ikke ønsker å engasjere seg. Dette blir ikke beskrevet som aktiv motstand, men de er mer passive til endringsarbeidet, og behøver ofte et ekstra «push» i riktig retning. Det kan tyde på at disse enda ikke er ferdig i prosessen med sensemaking (Weick, 1995), eller ikke har fått nok nødvendig overbevisende materiale for å forstå endringens visjon og behov. I tråd med dette kan man forstå

viktigheten av å skape en situasjon som haster, som Kotter (2007) hevder er det første steget i en vellykket endringsprosess. Med dette indikerer funnene at det har vært viktig å gi disse personene god nok informasjon hele veien, og forklare hvorfor endringen er satt i gang, hvor endringen er på vei og skape et bilde av fremtiden, som har blitt diskutert tidligere. Et begrep for dette kan være å «overbevise», ved gjentakelser og tydeliggjøringer. I andre tilfeller kan det også fungere med ytre motivasjon som belønninger eller økonomiske gevinster, eller ty til mer ekstreme metoder som tvang eller trusler om tap av jobber eller forfremmelsesmuligheter (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette blir ikke tatt opp i funnene, noe som kan skyldes at behovet for endring er sterkt og tydelig, da et nytt system var på tide og hadde oppstått uansett. Det kan også skyldes at endringsledelse har blitt prioritert fra start med motivasjonsbyggende tiltak som har blitt diskutert tidligere. I prosessen med å snu «de som sitter på gjerdet» hevdes det at kommunikasjon er nøkkelen, da lederne først og fremst får muligheten til å registrere de ansattes reaksjoner, og møte deres behov for deretter å kunne påvirke deres forståelse rundt endringen. Ved kommunikasjonsprosessene spiller også relasjoner og tillit en rolle. Som Furst og Cable (2008) belyser, vil forholdet mellom leder og ansatt påvirke den ansattes mottakelighet for endring, og reaksjoner på informasjon og tilbakemeldinger. Derfor er det viktig med gode etablerte relasjoner mellom ledelsen og ansatte, med et sterkt fellesskap der alle i selskapet vil bidra i endringsprosessen. Dette kan avgjøre hvordan endringsprosessen ser ut, om det oppstår endringsmotstand fra flere eller om det må tys til ekstreme endringsstrategier.

Situasjoner med endring kan være utfordrende for mange, og som vi har vært inne på tidligere er ikke mennesker særlig endringsvillige med mindre vi ser det som nødvendig. Informantene referer flere ganger til «mindset», eller tenkemåter, som er relevante for hvordan vi møter endring. Dweck (2006) skiller mellom fixed og growth mindset, to begreper som omhandler hvordan vi takler utfordrende situasjoner og vårt eget forhold til utvikling. Endringslederne fremmer denne teorien om tenkemåter for å gjøre de ansatte klar over at de selv kan ta ansvar for egen læring, egen utvikling og møte utfordringer, snarere enn å unngå dem. Med andre ord ønsker endringslederne at de ansatte skal være selvbevisste på hvordan de tenker rundt endring og utfordrende situasjoner. Denne teorien og andre læringsteorier blir fremmet ved blant annet opplæringskurs, da informantene mener at inkludering av slike læringsteorier er viktig. Denne innstillingen viser at bevisste forhold om tenkemåter kan bidra til å påvirke mennesker til å møte utfordringer og endringer med troen om at utvikling og læring alltid er mulig. Derfor blir endringsledelse et viktig element i prosessen da de bruker ulike metoder for å påvirke ansatte i riktig retning og skaper motivasjon, som er nøkkelen til suksess i organisasjonsendringer.

## 7.0 Avsluttende betraktninger

Denne casestudien har tatt for seg en organisasjon i endring med fokus på endringsledelse. Teoretiske perspektiver og empiriske funn har formet mine refleksjoner rundt forskningsspørsmålene, som ble presentert i diskusjonskapitlet. Den neste, og siste delen av oppgaven vil presentere en oppsummering av studiens hovedfunn, deretter blir studiens begrensninger med forslag til videre forskning beskrevet.

### 7.1 Studiens hovedfunn

Denne casestudien har vært drevet av empiri for å kunne besvare de to forskningsspørsmålene, mens teori har blitt brukt for å bygge forståelse rundt teoretiske perspektiver og begreper om de aktuelle temaene. Her har informantenes tolkninger av endringsprosessen og deres erfaringer formet funnene. Dette kan gi en forståelse for hvordan en endringsprosess fungerer i praksis. Analysen har vist at organisasjonsendringen er en episodisk endring (Weick & Quinn, 1999), da det implementeres et nytt datasystem i selskapet som erstatter det eksisterende. Det blir beskrevet som den største endringen selskapet har gjort, som indikerer at dette er en prosess som sjeldent oppstår og som fører med seg store endringer i arbeidsmåter. Derfor ble denne endringsprosessen en interessant case å undersøke. Funnene og analysene har belyst endringen som nødvendig for selskapets konkurransedyktighet, men også nyttig for kunder og for de ansatte i form av mer brukervennlige og effektive system. Likevel er det en transformasjon der arbeidshverdagen blir forandret og ny kunnskap må etableres. Med det ble planleggingsprosessen omfattende og viktig for implementeringen av det nye systemet. Analysene har vist at endringsledelse ble et fokus på flere måter. På grunn av at endringen består av et system som er nytt og helt ulikt enn hva de ansatte er vant med, fokuserte lederne på å motivere og inkludere ansatte. De hevdet at de var klar over at endring ofte skaper reaksjoner, så når flere tusen ansatte står overfor en drastisk endring, ble endringsledelse og motiverende faktorer et hovedfokus. I funnene ble det presisert at lederne fokuserte på å få prosjektet tettere på de ansatte gjennom kommunikasjon. Her ble informasjonsflyt og kontinuerlig informasjon om endringen motiver for ansattes forståelse om endringens innhold og omfang. Funnene har indikert at lederne ville skape et bilde av «den nye arbeidshverdagen» for de ansatte, ved å fremme endringens relevans og behov. Dette er et steg i endringsprosessen Lewin (1997) kaller «optining» der ansattes endringsvilje og forberedelser for endring blir tatt hensyn til.

Prosjektteamet har løftet frem en utfordring som omhandler bedriftens størrelse, og dermed utviklet en ny rolle med lokale endringsledere i hvert varehus; «champions». Her ble endringsvillige og engasjerte ansatte inkludert i prosessen og ble ambassadører for endringen for ansatte i butikk. På denne måten blir endringsledelse tilrettelagt for ansatte for å sikre tett oppfølging og motivasjon. Analysen har også vist at selskapet bruker tid og ressurser på kunnskapsutvikling og opplæring, da det nye systemet krever ny kunnskap for å håndtere nye funksjoner. Kotter og Schelsinger (2008) hevder at læring og tilrettelegging er metoder som brukes for å kommunisere de ønskede endringene og gjennom opplæring og følelsesmessig støtte til ansatte. Funnene har vist at det blir anvendt «blended learning» (Haward et al., 2014) der ulike opplæringsmetoder og læringsverktøy ble utviklet for å ta hensyn til menneskenes behov og rolle i selskapet. Lederne legger til rette for både individuell læring og kollektiv læring i team. Individuell læring fremmes i form av eksplisitt læring med e-læringer, kurs og oppgaver, og implisitt læring gjennom informasjon og observasjon av det nye systemet for å skape meninger og en forståelse (Smerek, 2018). Kollektiv læring fremmes der utvikling av team legges til rette for å skape ny kunnskap, nye prosesser og nye produkter (Schein & Edmondson, 2012). Både samarbeid og individuell læring løftes frem i prosessen for å utvikle ferdigheter og kunnskap.

Det bunner ut i at selskapet aktivt har valgt strategier for å fremme ansattes motivasjon og endringsvilje, og hindre og håndtere motstand mot endring, viten om at motstand og ulike reaksjoner for endring er et vanlig faktum i organisasjoner. Strategiene og aktivitetene for endringsledelse belyser variasjon, individuelle hensyn og grundig planlegging. Ved å undersøke planleggingsprosessen av en omfattende episodisk endring, og endringsledernes fokusområder og strategier, har denne studien gjort et forsøkt på å skape en forståelse av hvordan en endringsprosess kan tilrettelegges når et IT-system skal erstattes.

## **7.2 Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning**

Det er flere begrensninger ved studien som jeg ønsker å fremheve. I forhold til metode for datainnsamling kunne det blant annet vært nyttig å observere flere samlinger for å samle flere funn om hvordan prosessen fungerer i praksis. Dette kunne vært med på å bygge en bredere forståelse for prosessene rundt læring og kommunikasjon, og det kunne vært interessant å studere hvordan motivasjonsbygging fungerer i praksis. En annen begrensning ved studien innebærer at utvalget inneholder relativt få informanter. Det ble gjort en strategisk utvelgelse

av informanter som var relevante for studiens formål, som ble beskrevet nærmere i kapittel 4. Her kunne det likevel vært ideelt å intervju flere personer for å analysere flere meninger og perspektiver om hvordan endringsprosessen har foregått. Ved et større utvalg informanter kunne det blitt oppdaget flere interessante forhold som kan hende ikke er belyst i denne studien. Studien har likevel sørget for interessante funn angående hvordan medlemmer av endrings prosjektgruppe resonnerer rundt planlegging, endringsledelse, systemopplæring og reaksjoner på endring. Men et bredere utvalg med flere informanter fra ulike team kunne med sikkerhet vært interessant for studiens formål. En ekstern begrensning i denne studien har vært Covid-19 som har skapt ulike utfordringer i forhold til prosessen med skrivingen, men også i forhold til studien. Det har blant annet gjort at metodene for datainnsamling ikke ble slik jeg hadde ideelt sett for meg og planlagt, da observasjon og intervjuer måtte gjennomføres digitalt. Det viste seg å ikke være en problematisk faktor, men et element som har bidratt til nye erfaringer.

På grunn av studiens avgrensning ble utvalget og perspektivet som ble undersøkt begrenset til ledernes perspektiv på endringsprosessen. Det kunne derfor vært interessant og undersøkt de ansattes perspektiver på hvordan endringsprosessen har vært for dem gjennom intervjuer, og sammenlignet endringsstrategier i forhold til effekten det har hatt på de ansatte. På grunn av tidsbegrensninger og oppgavens rammer ville dette kanskje blitt en for omfattende studie for meg, men det fremmes som forslag til videre forskning. Ved å undersøke ansattes opplevelser gjennom endringsprosessen basert på ledernes valg av endringsstrategier, kan det gi interessante funn som kan belyse hvilken effekt endringsstrategier kan gi. Dette kan også skape en bredere forståelse rundt reaksjoner på endring, der man kan undersøke hvilke menneskelige følelser som kan knyttes til ulike reaksjoner.

Det er viktig å presisere at funnene som ble utviklet og erfaringene til informantene er i forhold til et stort landsdekkende selskap med varehus i flere land. Det kan tenkes at endringsledelse var et viktig fokusområde på grunn av omfanget av ansatte og endringens omfattende natur. En interessant undersøkelse kunne vært å sammenligne slike store organisasjoner eller selskap med mindre bedrifter for å undersøke likheter og ulikheter angående endringsstrategier og endringsledelse. Dette kan gi retningslinjer for hvordan endringsprosesser kan se ut i forhold til organisasjonens omfang, og være med på å skape et rammeverk for endringsledelse med hensyn til situasjon. Kapittel 2 presenterte tidligere forskning der Todnem By (2005) hevdet at han savner et gyldig rammeverk for endringsledelse der teoretiske perspektiver på endringsledelse ofte mangler empiriske bevis. I tråd med dette trenger



organisasjonsforskningen et større fokus på dette med flere undersøkelser som kan fremme empiriske funn som vil være valide for å etter hvert utvikle et fremtidsrettet rammeverk for endringsledelse. Det vil være relevant da samfunnet er preget av endringer og utvikling, spesielt med tanke på teknologi, som gjør at organisasjoner og virksomheter følger denne utviklingen.

Et annet forslag til videre forskning handler om hvordan det mellommenneskelige forholdet mellom ledelsen og ansatte kan påvirke endringsledelse og endringsstrategier. Som Furst og Cable (2008) hevder, påvirker relasjonene mellom leder og ansatt organisasjonskulturen og vil dermed påvirke hvordan ansatte oppfatter endringsinitiativer. Her kan det blant annet tas hensyn til tillitt ved å studere ulike reaksjoner på endring som har oppstått i endringsprosjekter. Dette kan gjøres ved å studere ansatte i flere organisasjoner gjennom observasjon eller «shadowing» for å utforske relasjoner, og eventuelt intervjuer med ansatte for å undersøke deres følelser rundt organisasjonskultur og organisasjonsendringer. Dette kan være interessant for å utforske Furst og Cables (2008) teorier, da denne studien begrenset dette fokuset.

# Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London: SAGE Publications Ltd.  
<https://dx-doi-org.ezproxy.uio.no/10.4135/9781446268353>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions* (2. utg.). Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. utg.). New York: Oxford University Press.
- Clarke, V. & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cobb, C. G. (2015). *The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach*. New Jersey: Wiley. Hentet fra <https://learning.oreilly.com/library/view/the-project-managers/9781118991046/?ar%2F%3Forpq=&email=%5Eu>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- Edmondson, A. C & Schein, E. H. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Fransisco: Jossey-Bass.  
Hentet fra <https://learning.oreilly.com/library/view/teaming-how-organizations/9781118216767/?ar/?orpq&email=%5Eu>
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management review*, 20(3), 541-570.  
<https://doi.org/10.2307/258787>

- Furst, S. A & Cable, D. M. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-458. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Harward, D., Taylor, K. & Hall, R. (2014). *What Makes a Great Training Organization? A Handbook of Best Practices*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. Hentet fra <https://learning.oreilly.com/library/view/what-makes-a/9780133496406/>
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations* (4. utg.). New York: Oxford University Press.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Isett, K. R., Giled, S. A., M., Sparer, M. S. & Brown, L. D. (2013). When change becomes transformation. *Public management Review*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.686230>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Ladyman, J. (2002). *Understanding Philosophy of Science*. London: Routledge. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uio.no/lib/oslo/detail.action?pq-origsite=primo&docID=169934>
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflict & Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association.
- Smerek, R. E. (2018). *Organizational Learning and Performance: The Science and Practice of Building a Learning Culture*. New York: Oxford University Press.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta*, 16(2), 13-25. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.18261/ISSN1504-3134-2002-02-02>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder: I praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Todnem By, R. (2005). Organisational Change Management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Weick, K. E & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

# Vedlegg 1: Intervjuguide

## Intervjuguide

Studiens hensikt er å utvikle kunnskap om hvordan en organisasjon kan planlegge og legge til rette for organisasjonsendring, og undersøke hvordan bedriften resonnerer rundt ansattes motivasjon og mottakelighet av endring i forhold til de strategiene man bruker.

Jeg ønsker å stille spørsmål ut ifra studiens hensikt og forskningsspørsmålene. Spørsmålene vil innebære hvordan planleggingsfasen ser ut, hva det fokuseres på, hvilke strategier som brukes for å involvere ansatte, hvordan man kan takle utfordringer i forhold til endringsvilje og lignende. Ca. 30-60 minutter.

-----

### Informasjon om intervjuet

#### - Litt om meg og mitt prosjekt

Jeg er pedagogikkstudent ved UiO og skriver masteroppgave om endringsprosesser, så derfor er det nye systemet deres interessant da det er en stor endring. Denne studien og mitt prosjekt handler om å få innsikt i planleggingsprosessen av en organisasjonsendring og se på endringsledelse og kommunikasjonen gjennom planleggingen.

#### - Hensikten med studien

Er å utvikle kunnskap om hvordan en organisasjon kan planlegge og legge til rette for endring, og undersøke hvordan det arbeides rundt endringsledelse og ansattes motivasjon og mottakelighet av endring.

#### - Informere om personvern (informasjonsskriv og samtykkeskjema)

Jeg har sendt deg et informasjonsskriv med samtykkeskjema.

Og så vil jeg informere deg om at lydopptak vil bli brukt i intervjuet til korrekt transkripsjon og for å være mer til stede under intervjuet (bruker UiO sin diktafon nettskjema app).

Intervjuet vil ta mellom en halvtime til en time.

### Bakgrunnsopplysninger

1. Hva er din nåværende stilling i bedriften?
  - Sentrale arbeidsoppgaver?

2. Hva er ditt forhold til endringsprosessen?
  - På hvilken måte har du vært involvert i arbeidet med det nye systemet? Fortell

### **Organisasjonsendringen**

1. Når startet prosessen? Når ble det bestemt at dere skulle sette i gang et nytt system?
2. Hvorfor ble endringen satt i gang?
3. Hva er målet med endringen?
4. Hvorfor er det nye systemet viktig for organisasjonen?
5. Hvordan forandres arbeidsprosessene med endringen?

### **Planleggingsfasen**

*Kan du fortelle litt om planleggingsprosessen av en slik endring og hva det er som har blitt lagt vekt på og fokuseres på?*

- Hvordan planlegges implementeringen av et nytt system i bedriften?
- Hva legges vekt på i planleggingsprosessen til en slik organisasjonsendring?
- Har det blitt noen forandringer/endringer underveis i opplegget?
- Hvordan kommuniserer dere rundt organisasjonsendring til de ansatte og hvilke plattformer brukes?
- Jeg var med på en samling der jeg observerte, der opplæringen innebar ulike teoretiske perspektiver om læring, mindset og endring. Kan du fortelle litt om hvorfor nettopp dette er med?
- Noe som er viktig i en omfattende endringsprosess som dette er jo endringsledelse. Kan du fortelle litt om hvordan dere tar stilling til endringsledelse?  
Har dere noen strategier i forhold til for eksempel motivere ansatte, inkludere ansatte i prosessen?

### **Opplæring**

- Hva er målet med opplæringen? For ansatte for organisasjonen
- Hva innebærer opplæringen? Hva er det viktigste for de ansatte?
- Hvilke strategier brukes når dere skal lære bort et nytt system? Erfaringer fra tidligere?
- Kan du fortelle litt om hvorfor opplæringsprosessen ble satt opp slik det ble?
- Hvilke plattformer brukes for informasjonsdeling? Har det vært noen utfordringer i forhold til kommunikasjon til ansatte?

## **Tanker og forventninger**

- Hvilke forventninger hadde dere i planleggingsfasen angående opplæring og ansattes endringsvilje?
- Hvilke forventninger har dere til implementeringen av endringen?
- Hvilke utfordringer forventes i denne prosessen og gjennom implementeringen?
- Hvilke strategier er satt opp for å møte utfordringer? Eller for å unngå dem?
- Hvordan forventes mottakelsen av endringen i forskjellige deler av organisasjonen og hvilke kommunikasjonsstrategier er satt opp for å møte dem?
- Hvordan kan du eller dere skape motivasjon for endring?
- Har dere opplevd motstand mot endringen hittil? På hvilken måte? Noen eksempler?
- Har dere opplevd engasjement for endringen hittil? Har du noen eksempler?

## **Kunnskap og erfaringer**

- Hva slags informasjon, erfaringer og kunnskap er endringsstrategiene basert på?
- Hvilke tidligere erfaringer brukes i planleggingen av denne organisasjonsendringen?
- Hva fokuseres på internt? teorier, strategier, holdninger, mindset osv.
- Hvordan har dere arbeidet med å finne/dele de teoretiske perspektivene som mindset, læringsteori, endringsledelse osv?
  - o Hvorfor er dette viktig å ha med?

## **Avslutning**

- Er det noe mer du ønsker å legge til?
- Kan jeg kontakte deg senere hvis det er noe som dukker opp?

## Vedlegg 2: Informert samtykkeskjema

### Forespørsel om å delta i studie om planlegging av organisasjonsendring

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan planleggingen av en endring foregår og hva det fokuseres på, i forhold til hvordan man kan legge til rette for at ansatte skal bli inkludert og delta i en organisasjonsendring. Dette skrivet vil gi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Bakgrunn og formål

Dette arbeidet gjøres i forbindelse med en masteroppgave i pedagogikk innen studieretningen «Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet» ved Universitetet i Oslo. Studien fokuserer på planleggingsfasen av en organisasjonsendring. Studiens hensikt er å utvikle kunnskap om hvordan en organisasjon kan planlegge og legge til rette for organisasjonsendring, og undersøke hvordan bedriften resonnerer rundt ansattes motivasjon og mottakelighet av endring i forhold til de strategiene som brukes. Studien fokuserer derfor på hvordan organisasjonen planlegger og vurderer strategier for å inkludere de ansatte og hvordan de jobber for å påvirke ansattes motivasjon. Dette skal gjøres ved å studere kommunikasjonen i selve planleggingsgruppen, der strategiene formes.

#### Forskningsspørsmål

- Hva legges vekt på i planleggingsfasen av en organisasjonsendring i forhold til inkludering av ansatte og motivasjon for endring?
- Hvilke problemer forventes i løpet av endringsprosessen og hvilke strategier er lagt opp til å takle utfordringer med hensyn til ansattes endringsvilje?
- Hvilke konsekvenser har strategiene når det gjelder endringsledelse: hva slags ledere kreves i endringsarbeidet?



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

I studien vil jeg innhente informasjon ved å bruke intervju og observasjon. Spørsmålene i intervjuene vil omhandle hva det legges vekt på i planleggingsfasen av en organisasjonsendring, hvordan en endring planlegges, og hva som er viktig i forhold til opplæring og inkludering av ansatte. Informasjonen som er mest relevant for forskningsspørsmålene vil bli behandlet. Empirien som registreres vil samles inn gjennom notater og lydopptak som vil lagres innenfor UiOs retningslinjer, hvor noe lagres på eksterne tjenester og annet på privat data og telefon.

### **Hva skjer med opplysningene dine?**

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 er kun jeg og veileder som vil ha tilgang til opplysningene som blir registrert. Anonymitet vil også bli sikret gjennom å erstatte navn med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i publikasjoner fra prosjektet. Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. juni 2020. Personopplysninger vil oppbevares frem til sensur publiseres, og vil deretter anonymiseres/slettes når mitt arbeid med masteroppgaven er ferdig.

### **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.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Julianne Mala, [julimal@student.uv.uio.no](mailto:julimal@student.uv.uio.no) eller Åsa Mäkitalo, [asa.makitalo@iped.uio.no](mailto:asa.makitalo@iped.uio.no).

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet om prosjektet «planlegging av organisasjonsendring», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg er av den grunn villig til å delta i prosjektet. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----

(signert av informant, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

-----

(Signert av forsker, dato)

# Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

8.6.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## NSD sin vurdering

### Prosjektittel

Studie om planlegging av organisasjonsendring

### Referansenummer

837639

### Registrert

07.01.2021 av Julianne Mala - julimal@uio.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

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

Åsa Mäkitalo, asa.makitalo@iped.uio.no, tlf: +4722855033

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Julianne Mala, julimal@student.uv.uio.no, tlf: 45295696

### Prosjektperiode

01.12.2020 - 15.06.2021

### Status

02.06.2021 - Vurdert

### Vurdering (3)

---

#### 02.06.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 01.06.2021.

Vi har nå registrert 15.06.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato (01.06.2021), må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget.

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

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim

Lykke til videre med prosjektet!

### **03.02.2021 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 01.02.2021.

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 03.02.2021. Behandlingen kan fortsette.

Innmelder har lastet opp en oppdatert intervjuguide.

#### **OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim

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

### **08.01.2021 - 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 08.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

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

#### **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/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

#### **LOVLIG GRUNNLAG**

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

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

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

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

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

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