



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, institutt for samfunnsvitenskap

Endringsledelse ved implementering av digitale systemer

Øystein Larsen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV-3910 Desember 2022

Forord

Denne oppgaven er en avslutning på min erfaringsbaserte master i strategisk ledelse og økonomi. Studiet ved siden av full jobb har uten tvil vært noe krevende, men jeg sitter også igjen med et stort læringsutbytte etter slutføring av studiet.

Jeg vil takke min veileder, Tor Christian Dahl-Eriksen, for god veiledning. Videre – takk til informantene som har tatt seg tid til å bidra i denne studien.

Hammerfest, november 2022

Øystein Larsen

SAMMENDRAG

Masteroppgaven har fokus på følgende problemstilling: **Hvilke grep kan ledelsen i E-verket ta for å forbygge og handtere endringsmotstand i organisasjonen knyttet til implementering av digitale verktøy og systemer?** For å belyse problemstillingen nærmere, har jeg lagt til grunn følgende forskningsspørsmål:

- a) Hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i E-verket ved gjennomføring av digitale endringsprosesser?
- b) Hvilke tiltak kan ledelsen i E-verket gjennomføre for å øke måloppnåelsen i digitaliseringsprosesser?

For å besvare forskningsspørsmålene har jeg benyttet en casestudie. Datagrunnlaget er innhentet gjennom intervju med 5 ansatte i E-verket. I det teoretiske underlaget har jeg i første delen av oppgaven hatt fokus på teori og forskning som kan forklare hvorfor endringsmotstand oppstår. I den andre delen har jeg vektlagt å få fram relevant forskning som kan underbygge ledelsestiltak for å forebygge endringsmotstand samt tiltak for å handtere endringsmotstand. I denne delen har endringsledelse stått sentralt. Den overordnede målsettingen i studien har vært å få fram kunnskap om hvordan E-verket i større grad kan lykkes med implementering av digitale systemer med utgangspunkt i et endringsperspektiv.

Studien gir i liten grad grunnlag for å trekke slutninger mht. spesifikke årsaksfaktorer som hver for seg er avgjørende for å forklare endringsmotstand i digitale prosesser. Empirien kan imidlertid gi visse indikasjoner på at det muligens kan foreligge en form for akkumulativ effekt der flere årsaksfaktorer kan inngå og samlet utgjøre et mulig sett av forklaringer på endringsmotstand. I denne forbindelse gir studien visse holdepunkter for at tiltak både enkeltvis og samlet kan være relevant både for å forebygge og handtere endringsmotstand i endringsprosesser. Eksempelvis vil elementer som; vektlegging av bedre kommunikasjon fra ledelsen ved introduksjon av endringsprosesser, større grad av ledelsesinvolvering, bedre opplæring, vektlegging av tiltak for å lette ekstraarbeid som en følge av endringstiltak samt tiltak for i større grad å fremme en kultur for ending i organisasjonen, enkeltvis og/eller samlet, trolig kunne være bidrag til at ledelsen i E-verket i større grad vil kunne lykkes med gjennomføring av framtidige digitaliseringsprosjekter i selskapet.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og kontekst.....	2
1.1.1	Problemstilling.....	2
1.1.2	Kontekst.....	3
1.1.2.1	Digitalisering / digital transformasjon.....	3
1.1.2.2	Digitalisering - også en overordnet politisk prioritering.....	3
1.1.2.3	Digitalisering i næringslivet.....	4
1.1.2.4	Digitalisering i E-verket.....	4
1.2	Oppgavens videre oppbygning.....	5
2	Teori.....	6
2.1	Endringsmotstand.....	6
2.2	Årsaker til at endringsmotstand oppstår.....	7
2.2.1	Overdreven endring, endringstrøtthet mv.	9
2.2.2	Teknologi.....	10
2.2.3	Six silent killers.....	10
2.3	Endringsledelse.....	11
2.3.1	Endringsledelse gjennom 3 steg.....	12
2.3.2	Kommunikasjon.....	13
2.3.3	Gjennomføring - <i>Lederstil E</i> versus <i>Lederstil O</i>	14
2.3.4	Lederstil E.....	14
2.3.5	Lederstil O.....	14
3	Metode.....	18
3.1	Vitenskapelig utgangspunkt.....	18
3.2	Forskningsdesign.....	18
3.2.1	Kvantitativ vs. kvalitativ metode.....	19
3.2.2	Casestudie.....	19

3.2.3	Utvalgsundersøkelser og strategi	20
3.2.4	Innsamling av datagrunnlag	20
3.2.5	Analyse av datamaterialet	22
3.2.6	Metodeevaluering.....	22
3.2.6.1	Reliabilitet	22
3.2.6.2	Validitet.....	23
3.2.6.3	Etiske utfordringer.....	24
4	Empiriske funn	25
4.1	Gjennomføring og funn	25
5	Drøfting	30
5.1	Faglig uenighet	30
5.2	Frykt for det ukjente	31
5.3	Ekstraarbeid	32
5.4	Endring i maktforhold	32
5.5	Organisasjonskultur	33
5.6	Kommunikasjon.....	34
5.7	Overdreven endring, endringstrøtthet mv.....	35
5.7.1	Overdreven endring.....	35
5.7.2	Endringstrøtthet.....	35
5.7.3	Teknologi	36
5.8	Endringsledelsestiltak ved endringsmotstand.....	36
5.8.1	Kommunikasjon	37
5.8.2	Ledelsesinvolvering	37
5.8.3	Kompetanse og opplæring.....	38
5.8.4	Organisasjonskultur.....	39
5.8.5	Teknologi	39
5.8.6	Øvrige forhold	40

6	Konklusjoner	41
6.1	Hvilke faktorer kan trigge endringsmotstand?	41
6.2	Endringsledelsestiltak ved endringsmotstand.....	42
6.3	Videre forskning.....	43
	Figurer og tabeller	45
	Referanseliste	46

Tabelliste:

Tabell 1: Six silent killers.....	11
Tabell 2: Oppsummering lederstil E og lederstil O.....	17

Figurliste:

Figur 1: Motkrefter og endringskrefter som påvirker organisasjonen	12
Figur 2: Lewins trestegsmodell for endring	13

1 Innledning

Den digitale utviklingen vi har opplevd gjennom de siste to til tre ti-årene, har ført til store endringer i både samfunns- og næringsliv. Guroen og professoren Klaus Schwab, grunnlegger og tidligere styreleder i *World Economic Forum*, omtaler i sin bok *The Fourth Industrial Revolution* (2016), den fase digitaliseringa nå står i, som *den fjerde industrielle revolusjonen*. Ifølge Schwab vil denne *digitale revolusjonen* medføre omfattende endringer både i samfunns- og næringsliv, men hevder samtidig at evnen til å forstå endringer som digitaliseringen fører til, ofte er mangelfull i bedriftene.

De fleste som har arbeidet med endring, vet at endring ofte møtes med motstand (Jacobsen Thorsvik 2021 s.378). I oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i endringsmotstand ved gjennomføring av digitale endringsprosjekter. Jeg har sett på mulige årsaker til at endringsmotstand oppstår, hvilke forbyggende tiltak ledelsen kan iverksette for å forhindre at endringsmotstand oppstår samt ytterligere hvilke tiltak endringsledelsen kan iverksette for å håndtere oppstått endringsmotstand. Fagområdet endringsledelse har stått sentralt i denne sammenheng. Gjennom en casestudie har den overordnede målsettingen vært å få fram kunnskap om hvordan organisasjoner i større grad kan lykkes med implementering av digitale systemer med utgangspunkt i et endringsperspektiv. Studien er gjennomført i Lucerna AS (heretter E-verket), som er et datterselskap i konsernet Hammerfest Energi Holding AS.

E-verket eier og drifter all infrastruktur relatert til overføring av elektrisk energi innenfor sitt konsesjonsområde. Nettselskaper er såkalte naturlige monopol. Naturlige monopol er blant annet kraftnett, veier, jernbanenett og havner. Disse monopolene har trolig ikke hatt samme press på digitaliseringsprosesser som konkurranseutsatte virksomheter i privat sektor.

På grunn av nettselskapenes særstilling i kraftdistribusjonen i Norge, er de sterkt lovregulert. Energiloven er det lovmessige rammeverk. Loven tilrettelegger for konkurranse innenfor produksjon og omsetning av kraft, mens utbygging og drift av nett er *naturlige monopol*. Olje- og energidepartementet har delegert kontrollen av nettselskapene til Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE), hvor den regulatoriske delen av NVE er RME (Reguleringsmyndigheten for energi).

Med den strenge offentligrettslige reguleringen av nettselskapene, stilles det strenge systemkrav, blant annet når det gjelder arkivsystemene og øvrige digitale systemer samt løpende vedlikehold av disse. Arkivene i E-verket er digitalisert.

Alle nettselskaper i Norge kontrolleres mht. til drifts- og kostnadseffektivitet gjennom en form for benchmarking mot et referanseselskap satt opp av kontrollmyndighetene. Dette skal sikre at det er incentiver for *samfunnsmessig rasjonell drift* i nettselskapene. Negative avvik i driftseffektivitet sammenlignet med referanseselskapet, kan i sin ytterste konsekvens ha betydning for økonomien i E-verket. Dette gjør også at krav til digitalt systemvedlikehold for å holde kontroll med bl.a. effektivitetsutviklingen, må ha et sentralt fokus.

I løpet av min tid i selskapet som planlegger/prosjektleder og i dag som senioringeniør, har det vært innført flere nye digitale systemløsninger. Digitalisering av arkivsystemet er ett av disse. Systemene har hatt varierende suksess i forhold til tiltenkt nytteeffekt. Av de som skulle eller burde ha brukt systemene samt tatt de inn som en naturlig del av arbeidsdagen, er faktisk bruk høyst varierende. Med dette som utgangspunkt antas det at det muligens kan foreligge grader av endringsmotstand som årsak til manglende systembruk.

Mitt virke i selskapet innbefatter i stor grad bruk av de forskjellige digitale systemer som pr. i dag er implementert. I det daglige jobber jeg bl.a. med; beredskap, risiko og sårbarhetsanalyser, budsjettering, prosjektering, myndighetskontakt samt øvrig som faller innenfor nettselskapets drift. Innenfor flere av de overnevnte arbeidsområder ligger det særkrav, hvor god systemkontroll og oppfølging av de tilhørende regelverk, er essensielt. I min karriere har jeg fått være med på *reisen* gjennom de systembytter og implementeringer som er gjort de siste 8 år. Jeg har også en viss oppfatning av hvilke nye systemkrav og systemendringer som trolig vil komme i kraftbransjen de nærmeste årene.

1.1 Problemstilling og kontekst

1.1.1 Problemstilling

Endringsmotstand og endringsledelse er kjente begreper og temaer innenfor ledelsesteori. Begrepene er ofte knyttet til mere klassiske prosesser ved strukturelle endringer i foretak, eksempelvis fusjoner, omstruktureringer og nedbemanninger. Men det er også forskning og litteratur som omhandler temaet endringsmotstand i digitaliseringsprosesser.

Gjennom studien ønsker jeg å undersøke mulige årsaker til at endringsmotstand oppstår i digitaliseringsprosesser samt se på alternative tiltak for å forebygge og handtere endringsmotstand på ledelsesnivå. Den overordnede målsettingen i studien er å få fram kunnskap om hvordan E-verket i større grad kan lykkes med implementering av digitale

systemer med utgangspunkt i et endringsperspektiv. Jeg har med bakgrunn i dette formulert følgende problemstilling:

Hvilke grep kan ledelsen i E-verket ta for å forbygge og handtere endringsmotstand i organisasjonen knyttet til implementering av digitale verktøy og systemer?

For å belyse problemstillingen nærmere, har jeg lagt til grunn følgende forskningsspørsmål:

a) Hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i E-verket ved gjennomføring av digitale endringsprosesser?

b) Hvilke tiltak kan ledelsen i E-verket gjennomføre for å øke måloppnåelsen i digitaliseringsprosesser?

Studien har et særlig fokus på endringsmotstand i relasjon til implementering og drift av de digitale arkivsystemene i selskapet, men berører også i en viss grad øvrige gjennomførte systemendringer.

1.1.2 Kontekst

1.1.2.1 Digitalisering / digital transformasjon

Begrepet digitalisering brukes så vel blant menigmann som i fagmiljøer uten at det finnes en omforent og entydig definisjon.

I utgangspunktet er digitalisering en samlebetegnelse for overgang fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger (Kommunal- og moderniseringsdepartementet).

Digital transformasjonen er overgangen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det blir en del av dens DNA. *Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi* (Sannes og Andersen, kronikk i Aftenposten september 2016). Ifølge Digitaliseringsdirektoratet (Digdir.no) sin definisjon er *digital transformasjon* ikke å digitalisere dagens tjenester og prosesser, men *en prosess, en stor endring og et redesign av virksomheten på alle nivå.*

1.1.2.2 Digitalisering - også en overordnet politisk prioritering

Som nevnt i innledningen, kan det se ut som om digitalisering av nærings- og samfunnsliv står sentralt i politiske prioriteringer både i Storting og regjering. I den såkalte

Hurdalsplattformen som den sittende regjeringen la fram i 2021, er det bl.a. fokus på næringsdrevet digitalisering. I 2019 la Kommunal- og moderniseringsdepartementet fram dokumentet *En digital offentlig sektor*, som er en digitaliseringsstrategi for offentlig sektor fram mot år 2025. I dokumentet er det framhevet at strategien vil være sentral i den digitale transformasjonen av hele offentlig sektor.

1.1.2.3 Digitalisering i næringslivet

På 1970- og 80-tallet startet det mange omtaler som *den digitale revolusjonen*. I dag står vi i det enkelte kaller *den andre maskinalderen* eller *den fjerde industrielle revolusjonen*. En stadig raskere utvikling innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og digital teknologi, har endret rammebetingelsene sterkt for de fleste virksomheter. *Den nye teknologien transformerer samfunn globalt gjennom et verdensomspennende nettverk som knytter sammen milliarder av mennesker og virksomheter* (Jacobsen Thorsvik 2021 s.28).

Klaus Schwab (2016) bruker begrepet *den fjerde industrielle revolusjon* om den digitale endring vi står midt i. Schwab hevder imidlertid at evnen til å lede og forstå endringene som digitaliseringen medfører, ofte kan framstå som en kritisk faktor i organisasjonene.

1.1.2.4 Digitalisering i E-verket

I E-verket har man vært gjennom en prosess der manuelle systemer i stor grad er erstattet med digitale løsninger. Fokus nå er at etablerte systemer sammen med nye som vil komme, samlet skal medvirke til en ønsket digital transformasjon slik at denne blir en naturlig del av organisasjonens *DNA*.

Som nevnt i innledningen, benchmarkes alle nettselskaper i Norge mot et *referanseselskap* satt opp av kontrollmyndighetene, bl.a. som et myndighetstiltak for å sikre at nettmonopolene har fokus på effektiv drift av nettet i sitt konsesjonsområde og ikke lener seg tilbake på sin monopolsituasjon. Suksess i form av vellykkede digitale systemimplementeringsprosesser vil derfor i sin konsekvens kunne spille en rolle ikke bare hva angår intern kontroll av økonomiutviklingen i E-verket, men samtidig lette selskapets rapportering til kontrollmyndighetene samt lette offentlighetens innsynsmuligheter på de områder i selskapet som omfattes av offentlighetsloven.

1.2 Oppgavens videre oppbygning

Kapittel 2	Presentasjon av det teoretiske rammeverk for oppgaven.
Kapittel 3	Bakgrunn for valg av metode og forskningsdesign.
Kapittel 4	Oversikt over datamateriale.
Kapittel 5	Analyse av datamateriale.
Kapittel 6	Avsluttende kapittel med anbefalinger og ledelsesgrep.

2 Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere teori som er relevant for de sentrale spørsmål som skal undersøkes. Digitalisering /digital transformasjon inngår i det teoretiske rammeverket for oppgaven, jf. definisjoner i kapittel 1.1.2.1. Når det gjelder hovedtemaet i oppgaven, vil jeg fokusere på teori som kan bidra til å forklare årsaker til endringsmotstand, hvorfor endringsmotstand oppstår og til sist vil jeg se på teori i tilknytning til endringsledelse og metoder for både å forebygge og handtere endringsmotstand, med særlig fokus på motstand i digitale prosesser. Men før jeg omtaler endringsmotstand, hva er så endring? *Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen Thorsvik 2021 s. 373), mens Jacobsen (2018 s. 17) definerer endring mer spesifikt som; en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet og tilstand over tid i en organisasjon.*

2.1 Endringsmotstand

De fleste som har arbeidet med endring, vet at endring ofte kan bli møtt med motstand. Dette gjelder særlig når nye endringer oppfattes *å komme på løpende bånd. Den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringer* (Jacobsen Thorsvik 2021 s.378). Martinsen (2018) hevder på sin side at hvis lederen forstår bakgrunnen for motstand mot endring, vil man i større grad ha mulighet for å lykkes med å gjennomføre endringer. Det er imidlertid forskere som mener at dette bildet av endringsmotstand må nyanseres. Stensaker (2017, hrnorge.no) hevder på sin side at det er en myte at *alle* er imot endringer og at det ligger i vår natur at vi ikke liker endringer. Det er ifølge Stensaker ingen iboende motstand i oss.

Det finnes et rikt utvalg av definisjoner og måter å forstå endringsmotstand på. Utgangspunktet er at motstand mot endringer kan være en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Men motstand mot endringer trenger ikke å være en dysfunksjon eller en patologisk tilstand (Jacobsen Thorsvik 2021). Ifølge Jacobsen Thorsvik (2021) vil motstand mot endringer ofte kunne ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe man er fortrolig med og noe man mener er riktig. Martinsen (2018 s.223) sier *at motstand mot endringer ikke bare skyldes uvitenhet og manglende fleksibilitet. Det er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å ivareta sine egne interesser og ha innflytelse på sin egen situasjon.*

I det foregående er endringsmotstand beskrevet med et generisk utgangspunkt. Siden oppgaven er spisset mot endringsmotstand i digitale prosesser, vil jeg i det følgende foreta en tilnærming med utgangspunkt i hvordan motstanden kan forstås også i en digitaliseringskontekst.

2.2 Årsaker til at endringsmotstand oppstår

Både Jacobsen (2018) og Jacobsen Thorsvik (2021) refererer til 10 mulige årsaksforhold når endringsmotstand oppstår. Disse er:

1) Faglig enighet eller faglig uenighet, 2) Frykt for det ukjente, 3) Tap eller gevinst av personlige goder, 4) Tap av identitet, 5) Ekstraarbeid, 6) Sosiale relasjoner, 7) Psykologiske kontrakter, 8) Endrede maktforhold, 9) Symbolsk orden og 10) Aktører i omgivelsene.

Ikke alle årsaksforhold som omtales er like relevant i min studie. Jeg har derfor kun valgt å omtale de årsaksforhold som jeg mener kan bidra til å forklare endringsmotstand i den organisatoriske kontekst som framstår i E-verket, jf. omtalen under av utvalgte, potensielle årsaksforhold! I tillegg omtales mulige årsaker som kan være relevant i forhold til det teknologiske i digitale endringsprosesser.

Faglig uenighet

En viktig årsak til motstand er ofte at den enkelte rent faglig kan være uenig i endringen. Ifølge Jacobsen (2018) er ofte verken analysen av endringsbehovet eller selve endringen klare og objektive størrelser. Uenighet kan derfor være en svært viktig kilde til motstand. *Men ofte kan faglig uenighet være et skalkeskjul for andre og mer skjulte årsaker* (Jacobsen 2018 s.131). En slik forkledd årsak kan være manglende tillit til de som foreslår endringene og slik mistillit kan i neste omgang forsterke effekten av andre kilder til motstand (Martinsen 2018).

Frykt for det ukjente

Endring betyr for mange at man går fra en situasjon med en ramme av trygghet, til en situasjon preget av usikkerhet. Spørsmål som lett melder seg vil være hva endringen betyr for den enkelte, for kolleger og for det kollegiale fellesskapet samt hva som vil skje med jobbene (Jacobsen Thorsvik 2021). Ifølge Jacobsen (2018) er *frykt for det ukjente* et fenomen som kan framstå i ulike styrke-grader. *Kanskje det mest dramatiske for den enkelte er hvis man frykter*

for å miste jobben (Jacobsen 2018 s.131). Et annet elementet som inngår i *frykt for det ukjente*, er frykt for ikke å strekke til. Endring vil ofte innebære at man må lære seg nye måter å arbeide på, sammen med nye kolleger og kanskje også jobbe med nye oppgaver (Jacobsen 2018). Martinsen (2018) framholder at personer som mangler selvtillit, ofte vil nøle med å erstatte kjente rutiner de behersker, med nye som kan vise seg å være vanskelig å mestre. Digitalisering forutsetter også bruk av digital teknologi, noe som i seg selv kan virke skremmende, især for medarbeidere uten særlig utdanning, interesse for eller erfaring med bruk av slik teknologi. Ifølge Martinsen (2018) vil en endring lettere bli akseptert dersom det tilbys nødvendig hjelp til opplæring.

Ekstraarbeid

Motstand kan også ha et rent praktisk utgangspunkt. Grunnen kan være så enkel at endringen i seg selv vil kreve ekstra innsats og derfor medføre et hardere arbeidspress i en periode. *I en endringsprosess må man regne med en del dobbeltarbeid* (Jacobsen 2018 s.134). *Tett knyttet til problemet med dobbeltarbeid i en periode, er utsikter til at endring vil kreve investering i ny kunnskap* (Jacobsen 2018 s.134). Etter en tids ansiennitet vil medarbeidere normalt ha opparbeidet en kompetanse på det området stillingen krever. En spesiell kompetanse kan derfor ha mindre nytte hvis jobbinnholdet endres. Jo mer spesifikk denne kompetansen er, jo større vil motstanden normalt bli hvis jobben endres (Jacobsen Thorsvik 2021). Martinsen (2018) framholder imidlertid at *aktiv motstand er et tegn på sterke verdier og følelser som kan bli en kilde til engasjement hvis en motstander har gått over til å bli støttespiller* (Martinsen 2018 s.223). Et sentralt ledelsesgrep vil derfor kunne være å rekanalisere motstand i retning av engasjement for endring gjennom å spille på verdier som er viktig for *motstanderne*.

I relasjon til ekstraarbeid, Martinsen (2018 s.269) framholder at *dersom kompetanseendringen i en endringsprosess er for omfattende, må det iverksettes opplærings- og utviklingstiltak dersom organisasjonen skal nå sine mål*. Ifølge Martinsen (2018) er det derfor naturlig at man i en endringsprosess begynner med å definere opplæringsmål basert på kartlegging av opplæringsbehov.

Endring i maktforhold

Endringer vil ofte også bety endringer i den enkeltes makt og innflytelse i en organisasjon (Jacobsen Thorsvik 2021). Når mange reagerer på å miste makt, er det ifølge (Jacobsen 2018) ikke fordi man ønsker makt i seg selv. Makt gir imidlertid den enkelte mulighet til å skaffe

seg et handlingsrom, en viss kontroll på andre og derigjennom en viss frihet. *Situasjonen for mennesker uten mye makt vil ofte være preget av mer usikkerhet, fordi man blir mer utsatt for hva andre gjør, og hva andre mener man bør gjøre* (Jacobsen 2018 s.136).

Ifølge Martinsen (2018) fører store omstillinger i større eller mindre grad til endringer i makt og status. Personer som er ansvarlig for arbeidsområder som blir endret eller bortfaller, vil derfor ofte reagere med motstand mot endringer.

Organisasjonskultur

I tillegg til de nevnte årsaksforholdene, hevder Jacobsen (2018) at organisasjonskultur kan virke som en barriere mot endringer. Med en sterk kultur vil dette ofte resultere i større motstand mot nye endringer. Skal man innføre endringer vil dette derfor ofte bety at man må endre organisasjons- eller bedriftskulturen. Dette blir kalt *det kulturelle paradokset* og kommer av at jo sterkere en kultur er, desto sterkere vil antageligvis motstanden mot endringen bli (Jacobsen 2018). Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjoner av organisasjonskultur er at de har et særlig fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for personer i den samme organisasjonen (Jacobsen Thorsvik 2021). Også Martinsen (2018) poengterer at ved større organisasjonsendringer, må også organisasjonskulturen endres.

2.2.1 Overdreven endring, endringstrøtthet mv.

Utover de årsaksforholdene som er omtalt ovenfor, nevnes kort øvrige teorier som kan være supplerende mht. å belyse endringsmotstand også i digitale prosesser.

Karp (2014) hevder at mange endringer mislykkes fordi det å gjennomføre en endring, er en kompleks oppgave. Karp (2014) hevder også at for ledere er organisatoriske endringer noe av det vanskeligste man kan gjennomføre. For ansatte *kan organisatoriske endringer, hvis den er stor nok, oppleves som noe av det mest krevende, stressende og usikre de kan bli utsatt for* (Karp 2014 s.134).

Mange bedrifter gjør endringer til den nye normalen (Fløvik, Stami.no). STAMI-forskning viser at usikkerheten blant ansatte øker vesentlig ved endringer og omorganiseringer på arbeidsplassen samt at en støttende, rettferdig og inkluderende ledelse er viktig for å redusere den negative effekten av usikkerhet. Fløvik framholder at tiltak i form av *inkluderende ledelse* vil ha mye å si for hvordan ansatte opplever og takler endringer.

Andre studier har i noen grad gitt samme resultat. Meyer og Stensaker (nhh.no) gjennomførte en studie hvor formålet var å observere hvorvidt endringer kan læres. Studien omfattet også observasjoner av ansatte som hadde opplevd stadig nye endringer uten at tidligere endringer ble sluttført. Observasjonene indikerte tegn på såkalt *overdrevet endring* og at tiltak i form av å roe ned endringstempo for å unngå motstand eller BOHICA (Bend over, here it comes again), kunne være relevant. *Selv om ansatte kan venne seg til endring, er det illusorisk å tro at endring kan gjennomføres uten at det stjeler kapasitet fra daglig drift* (Meyer og Stensaker, nhh.no). De konkluderte for øvrig med at forskning tyder på at organisasjoner kan lære seg å gjennomføre endringer, med gitte grep. De to forskningsresultatene kan framstå noe motstridende, men kan trolig tolkes dit hen at organisasjoner som ikke har en oppbygget kapasitet for stadige endringer, vil kunne oppleve endringstrøtthet blant ansatte.

2.2.2 Teknologi

Levin & Klev (2006) hevder at det for ledelsen er viktig ved innføring av ny teknologi, at man ser teknologi- og organisasjonsutvikling som to sider av samme sak. De framholder også at effektiv bruk av ny teknologi forutsetter at de ansatte kan bruke teknologien i det daglige arbeidet. De hevder videre at den sikreste måten å få til dette på, er å la de ansatte være med på utformingen. Da blir implementeringen enklere fordi folk i organisasjonen kjenner kravene den nye teknologien stiller. *Samtidig sikrer man også at teknologien er tilpasset de oppgavene som de ansatte skal utføre* (Levin & Klev 2006 s.129-130).

2.2.3 Six silent killers

I en studie av rapporten *The silent killers of Strategy Implementation and Learning*, refererer forskerne Michael Beer og Russel Eisenstat til et forskningsprosjekt der 12 mislykkede endringsprosjekter hadde vært fulgt over en 10-årsperiode (Wiberg 2001). Fokuset i studien var å klarlegge hvorfor endringene hadde mislyktes. De 6 viktigste årsakene til manglende suksess kan oppsummeres slik (manglende suksess/totalt antall studerte endringsprosjekter) (Wiberg 2001):

Tabell 1 Six silent killers (Wiberg 2001 s.131)

Six silent killers - 6 årsaker til mislykkethet	Manglende suksess
1. <i>Top-down</i> eller uengasjert ledelse.	9/12
2. Uklar strategi og prioriteringer som er i konflikt med hverandre.	9/12
3. Ineffektiv ledergruppe.	12/12
4. Manglende kommunikasjon mellom ledelse og organisasjon.	10/12
5. Mangelfull samordning over funksjonsgrenser, mellom forretningsområder eller forskjellige geografiske markeder.	9/12
6. Svikende lederskap i organisasjonen.	8/12

Anbefalingene i rapporten er å snu problemstillingene til sine motstykker, det vil bl.a. si;

- *Sørge for å balansere paradokset med at ledelsen både skal formidle en tydelig vilje og være mottagelig for påvirkning fra organisasjonen.*
- *Angi tydelige strategier og klare prioriteringer som alle kan tolke til praktisk bruk.*
- *Sikre åpne vertikale kommunikasjonskanaler.*

Ifølge Beer og Eisenstat må ledelsen for å lykkes med endringsprosjekter, *erstatte autoritær styring med andre former for påvirkning* (Wiberg 2001 s.131)

2.3 Endringsledelse

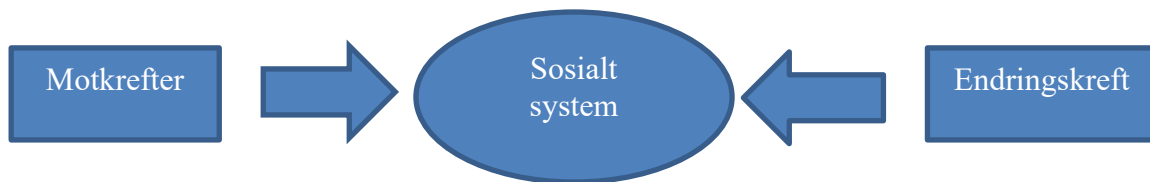
Når endringsmotstand oppstår eller motstand skal forebygges, vil tiltak i form av endringsledelse stå sentralt. Jeg vil i dette kapitlet først kort gjengi noen faglige betraktninger rundt ledelse med særlig fokus på endringsledelse. Dernest vil jeg se på teori som beskriver tiltak innenfor endringsledelse og som kan være relevant i E-verket enten som forebyggende tiltak og/eller tiltak ved oppstått motstand.

Først kort om ledelse. Selv om det er mange definisjoner av ledelse, er det etter hvert stor enighet om at *ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål* (Jacobsen Thorsvik 2021 s.405).

Når det gjelder endringsorientert ledelse, er dette ifølge Martinsen (2018 s.138) en beskrivelse av *de sider ved transformasjonsledelse som bidrar til nye ideer, utvikling av visjon, overvåke muligheter og trusler i omgivelsene og det å kommunisere med optimisme om framtiden. Teorien om transformasjonsledelse er den mest sentrale i dette bildet.*

Svært mye av det som er skrevet om planlagt endring, er basert på teorier utviklet av Kurt Lewin (Jacobsen 2018). Lewins teori om *sosiale kraftfelt* går ut på at det i sosiale sammenhenger er endringskrefter og motkrefter mot endringer.

Jacobsen (2018) framholder at endringsledelse i hovedsak dreier seg om 2 forhold; skape oppslutning om endringer og handtere motstand mot endringer. Ifølge Jacobsen (2018) kan dette illustreres som i figuren under.



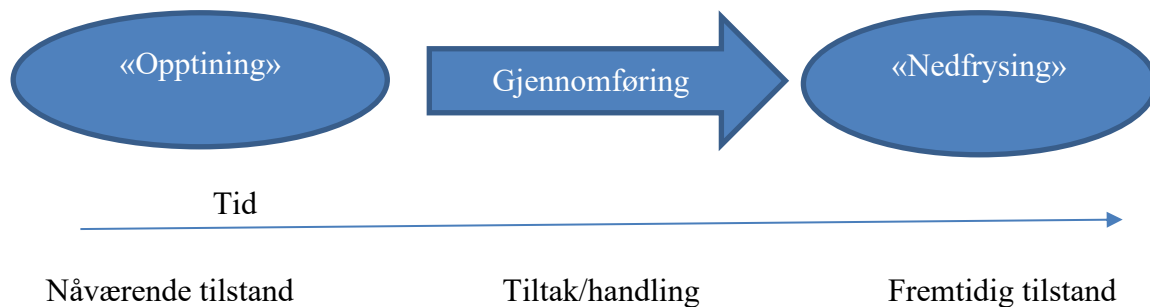
Figur 1: Motkrefter og endringskrefter som påvirker organisasjonen (Jacobsen 2018 s.179)

Selv om endringsledelse er et område det er forsket mye på, viser studier at kun 30-40% av endringsprosessene lykkes. Årsakene til manglende suksess er sjelden entydig og kan ha sin bakgrunn i flere forhold. Det vises i denne forbindelse bl.a. til kapittel 2.2.3, *Six silent killers*.

2.3.1 Endringsledelse gjennom 3 steg

Kurt Lewin skisserer det han kaller endring gjennom 3 steg: *opptining, bevegelse og nedfrysing* (Jacobsen 2018). *Opptining* dreier seg om å skape endringsvilje blant organisasjonens medlemmer (Jacobsen 2018) samt også skape en psykologisk trygghet der man enten forsøker å redusere redsel og uvilje mot endring, eller påpeker hva som ikke skal endres – hva som forblir stabilt (Jacobsen Thorsvik 2021 s. 389). *Bevegelse* (endringsfasen) betyr å gjennomføre selve endringen (Jacobsen 2018). I denne fasen skapes nye holdninger og ny adferd gjennom forskjellige tiltak, for eksempel opplæring, kommunikasjonstrening, endret formell struktur, ny lederstil osv. (Jacobsen Thorsvik 2021 s.389). *Nedfrysing* kan betegnes som en institusjonaliseringsfase (Jacobsen 2018), der nye tiltak stabiliseres og rutineres. Her må tiltak evalueres, og man må undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger

(kultur) og faktisk adferd (struktur) (Jacobsen Thorsvik 2021 s.389). Se for øvrig illustrasjon i figur 2 nedenfor.



Figur 2: Lewins trestegsmodell for endring (Jacobsen 2018 s.179)

De fleste teorier om endringsledelse legger faktisk mer vekt på opptiningsfasen enn selve gjennomføringsfasen (Jacobsen 2018 s.180). Dette understreker ifølge Jacobsen (2018) viktigheten av at medlemmene i organisasjonen er klar for endringen, *change readiness*, for at man skal lykkes med endringen. Et sentralt element i endringsledelse blir altså å forsøke å påvirke og/eller styre meningsdannelsen i organisasjonen.

Et av de sentrale områder i den empiriske undersøkelsen, blir derfor å klarlegge hvorvidt det er grunnlag for å trekke slutninger mht. om det foreligger endringsvilje i organisasjonen, og dernest hvorvidt endringsledelsen har handlingsrom for å påvirke meningsdannelsen i ønsket endringsretning. Likeså vil det i den empiriske undersøkelsen stå sentralt å ha i bakhodet elementene som beskrives i *bevegelsesfasen* (endringsfasen) samt også *nedfrysingsfasen*, for å vurdere hvorvidt elementer i disse fasene kan være relevante tiltak i E-verket, sett opp mot empiriske funn.

2.3.2 Kommunikasjon

Når budskapet om endringer er formulert, må dette kommuniseres overfor organisasjonen. Sentralt her vil være hvordan et budskap formuleres, enten som programmatisk eller deltakende kommunikasjon. *Programmatisk kommunikasjon kommer fra den formelle ledelsen, enveisformidling gjennom større fellesmøter og formelle kommunikasjonskanaler* (Jacobsen 2018 s.189), mens *deltakende kommunikasjon* baserer seg på etablering av mindre grupper der ansatte involveres mer direkte i endringsprosessen (Jacobsen 2018). Men en sak er formidling via språk, en annen og ofte mer effektiv kommunikasjon er gjennom at endringsledelsen involverer seg og viser det konkret. Imidlertid, kommunikasjon gjennom språk og handling henger tett sammen og bør ikke sees som separate former. Det er

samsamspillet og samsvaret mellom formene som skaper den kraftfulle kommunikasjonen (Jacobsen 2018). Siden kommunikasjon i vid forstand står sentralt i så vel endringsprosesser som når endringsledelsestiltak skal utformes, vil teori rundt kommunikasjon også være av stor interesse mht. å se dette opp mot empiriske funn innenfor temaområdet kommunikasjon.

2.3.3 Gjennomføring - Lederstil E versus Lederstil O

I denne delen av oppgaven vil jeg referere til teori relatert til lederstil i tilknytning til endringsledelse. Utgangspunktet vil være å bruke teorien som bakgrunn for eventuelle tiltak innenfor endringsledelsesområdet. Teoridelen vil også være sentral sett opp mot eventuelle empiriske funn innenfor bl.a. endringsledelsesområdet.

2.3.4 Lederstil E

Gjennomføring av endringer dreier seg om å få mennesker til å endre sin adferd, måten de handler og samhandler på (Jacobsen 2018 s.194). Jacobsen (2018) refererer i denne forbindelse til to lederstiler, der den ene, *Lederstil E*, kan oppfattes som *hard* og maktbasert. Dette er en lederstil som i liten grad er opptatt av å minske motstanden mot endringer, men heller innsiktet mot å skape en egnet basis for å kunne møte og overvinne motstanden når den kommer. Essensen i *Lederstil E* er at den er basert på bruk av ulike typer tvang (Jacobsen 2018 s. 201). Se for øvrig oversikt over de ulike elementer som inngår i *Lederstil E*, jf. tabell 2!

Siden *Lederstil E* er vurdert som i mindre grad relevant for min oppgave, har jeg i hovedsak valgt å konsentrere meg om sentrale elementer i *Lederstil O*. Jf. i denne forbindelse kapittel 2.2.3 der det er referert til Beer og Eisenstat som hevder at for å lykkes med endringsprosjekter, må man *erstatte autoritær styring med andre former for påvirkning* (Wiberg 2001 s. 131).

2.3.5 Lederstil O

Den andre lederstilen, *Lederstil O*, baserer seg på at endringslederen har klart å skape en situasjon der det i organisasjonen er en motivasjon for endring. *Utgangspunktet i Lederstil O er en antagelse om at mennesker i en organisasjon i bunn og grunn har felles interesser, mål og virkelighetsoppfatninger* (Jacobsen 2018 s. 202).

I det følgende nevnes de sentrale elementene i denne lederstilen.

a) Se den enkelte

Manglende opplevelse av å bli tatt hensyn til i en endringsprosess, kan føre til usikkerhet. Et vanlig forebyggende grep fra endringslederen er økt tilstedeværelse i organisasjonen, kommunisere med den enkelte og vise interesse for det de driver med. Gjennom direkte kontakt utviser lederen personlig omtanke, noe som kan virke både inspirerende og beroligende på den enkelte (Jacobsen 2018).

b) Tilføre ressurser og energi

Endring innebærer ofte betydelig ressursinnsats fra den enkelte i form av dobbeltarbeid, man må investere i ny kunnskap, det må opparbeides nye sosiale relasjoner og det må utvikles nye rutiner. I en slik sammenheng er det viktig at endringsledelsen tilfører ressurser og energi i prosessen (Jacobsen 2018).

c) Motiverende ledelse

Når mål for endringsprosessen skal settes, er det viktig at disse er mulig å nå for den enkelte med den tid og de ressurser som er tilgjengelig (Jacobsen 2018). Jacobsen (2018) framhever at mål må settes på individuell basis slik at man hensyntar den enkeltes ressurser og evner. Og målene må være målbare slik at man kan fastslå om målene er nådd, eventuelt i hvilken grad de er nådd. I Bass (1985) sin teori om karismatisk ledelse, ser han på ledelse som en sosial transaksjon mellom lederen og de som ledes. Ledelse består ifølge Bass (1985) av *et bytte mellom det lederen vil oppnå og det den ansatte får for å utføre lederens ønske* (Tor Høst 2016 s.81). Transformasjonsledelse som står sentralt i Brass' teori, handler om å inspirere og motivere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjoner.

d) Delegerende og støttende adferd

Som nevnt ovenfor er *Lederstil O* i stor grad bygd på at ledelsen delegerer myndighet til operativt nivå i organisasjonen. Endringsledelsen får derved en helt sentral rolle som den som gir støtte til den operative kjernen i endringsprosessen. Jacobsen (2018) peker på at denne funksjonen også står sentralt i teorien om transformativ ledelse.

e) Endringsagenten som bindeledd

I forrige punkt ble betydningen av delegasjon og støtte fra ledelsen i endringsprosessen, framhevet. Men delegasjon og støtte er ikke nok. Ifølge Jacobsen (2018) ligger det i bindeleddsrollen at endringslederen må kunne oppsummere, systematisere og formulere den kunnskap som endringsprosessen har gitt, med sikte på at organisasjonen for øvrig kan nyttiggjøre seg denne kunnskapen (Jacobsen 2018).

f) Leder som «lærer»

Desentralisering av myndighet står sentralt i *Lederstil O*. Men ledelsen må også sette den enkelte i stand til å anvende den myndighet som er delegert. Dette vil kreve opplæring og støtte fra ledelsen. Men samtidig ligger det i endringslederens rolle å designe den *nye organisasjonen* i retning av en *lærende organisasjon*. Dette vil ofte bety en overgang fra en *hierarkisk og regelstyrt organisasjon, til en flatere og mer organisk organisasjon* (Jacobsen 2018 s.207). Martinsen (2018) hevder at lederen (gjennom involvering) *kan kommunisere verdier og forventninger gjennom egne handlinger, spesielt handlinger som viser lojalitet, selvoppgivelse og bistand som går utover det stillingen krever* (Martinsen 2018 s.231).

I omtalen av ovennevnte, har jeg ikke nevnt etablering av rutiner i tilknytning til endringsprosesser. Det er ulike oppfatninger om rutiner som et forebyggende tiltak. Gode rutiner kan på den ene side bidra til en effektivisering av endringsarbeidet, på den annen side må ikke rutiner bli forankret i så stor grad at man mister fleksibilitet i endringsarbeidet (Meyer og Stensaker 2011).

Lederstil E og *Lederstil O* kan oppsummeres i stikkordsform slik det framgår av tabell 2. på neste side.

Tabell 2: Oppsummering Lederstil E og Lederstil O (Jacobsen 2018 s.207)

<i>LEDERSTIL E</i>	<i>LEDERSTIL O</i>
Kartlegge motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegge maktbaser	Tilføre ressurser og energi
Knytte allianser	Motivere den enkelte
Identifisere sentrale «slagmarker»	Benytte delegasjon og støttende adferd
Definere «brohoder» og kamper	Fungere som bindeledd
Overvåke prosessen	Fungere som lærer
Vilje til bruk av trusler og tvang	

3 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg utdype de metodiske valgene jeg har lagt til grunn. Jeg vil først redegjøre for det vitenskapelige utgangspunktet, deretter si noe om valgt forskningsdesign og min tilnærming til forskningsprosessen samt til slutt foreta en evaluering av metodevalg.

3.1 Vitenskapelig utgangspunkt

Med vitenskapelig utgangspunkt, mener jeg forskerens ontologiske utgangspunkt. Begrepet ontologi har gresk opprinnelse og betyr noe slikt som *slik ting faktisk er*. I ontologien skiller man mellom objektivistisk – rasjonalistisk syn og subjektivistisk – relativistisk syn. I oppgaven har jeg valgt en subjektivistisk – relativistisk tilnærming og en epistemologi basert på en hermeneutisk metode. Ifølge Jacobsen (2018 s.23) betyr epistemologi noe slikt som «læren om kunnskap» og omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden. Innen hermeneutikken ser man på mennesket som en meningsbærer (Nyeng 2021). Ulike mennesker kan imidlertid ha ulike oppfatninger av et fenomen (Nyeng 2021). Siden virkeligheten blir sett på som et komplekst samspill mellom samfunn og menneske, vil man i den hermeneutiske metoden ha en holistisk tilnærming der det etterstrebes en nærhet til forskningsobjektet for å fange opp nyanser (Nyeng 2021). Mennesker og sosiale systemer må studeres i sin naturlige kontekst og empiri må kontekstualiseres (Jacobsen 2018).

Jeg har sett på endringsmotstand som et komplekst fenomen der årsaksfaktorene kan være mangesidig. Ulike mennesker vil legge ulike årsaker til grunn for sin endringsmotstand. Dette danner rammene for hvorfor jeg ser på endingsmotstand som et sosialt konstruert fenomen og som derfor må forstås i de spesielle sammenhenger det utspiller seg i.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler den tidlige fasen i et studium der man må velge hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Nyeng 2021). På overordnet nivå kan man skille mellom 2 forhold der ulike forskningsdesign inngår, ekstensivt eller intensivt design. Jeg har landet på intensivt design som mest egnet for de fenomener jeg skal undersøke, bl.a. fordi jeg har hatt et behov for å gå i dybden på de fenomener som skal undersøkes. Et intensivt design gir også rom for å studere variabler som kan være relevant i forhold til de fenomener som inngår i studien.

3.2.1 Kvantitativ vs. kvalitativ metode

Dataene som skal danne grunnlag for studien utgjør bindeleddet mellom den virkelighet som skal studeres og analysen av den. Datainnsamlingsstrategien vil derfor utgjøre en kritisk faktor mht. de konklusjoner som eventuelt skal kunne trekkes med bakgrunn i empirien. Et sentralt spørsmål i forskningssammenheng vil derfor være valg av relevant forskningsmetode. I min oppgave har jeg landet på å bruke kvalitativ metode. *I en kvalitativ tilnærming tenker man at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall* (Jacobsen 2018 s.24). Man må samle inn data i form av ord for å kunne forstå virkeligheten på en god nok måte (Jacobsen 2018). I en *kvantitativ tilnærming* tenker man at virkeligheten kan observeres objektivt og måles og gi oss informasjon i form av tall. Det blir stadig vanligere å kombinere metodene og ha et pragmatisk perspektiv på metodevalg (Jacobsen 2018).

Flere forskere påpeker imidlertid på at å basere en studie på kvalitative data, både har fordeler og ulemper. Fordelene er at kvalitative data ofte bidrar til dybde og detaljforståelse, en mer helhetlig forståelse av fenomenet som skal undersøkes samt at det gir en fleksibilitet i datainnsamlingen (Jacobsen 2018). Ulempene kan bl.a. være at kvalitative data blir uoversiktlig og for detaljert, og at nærheten til respondentene kan ødelegge evnen til analytisk avstand (Jacobsen 2018).

Jeg har lagt til grunn at endringsmotstand er et fenomen som kan ha sin bakgrunn i mange årsaksfaktorer. Kompleksiteten mener jeg er årsaken til at mange forskere har framhevet subjektivitet og fokus på individet som viktig for å forstå fenomenet endringsmotstand i en organisatorisk setting. Dette gjør at jeg velger å se på endringsmotstand som et sosialt fenomen som må leses og forstås ut fra de sosiale settinger den framstår i. Som en følge av sistnevnte mener jeg at en hermeneutisk tilnærming som er forankret i en fortolkende tradisjon der målet er å søke forståelse for meningsfulle fenomener (Nyeng 2021) samt bruk av kvalitativ metode, vil være best egnet til å besvare de sentrale forskningsspørsmålene i oppgaven.

3.2.2 Casestudie

Definisjon av en casestudie har store variasjoner i litteraturen (Andersen 2013). Casestudier egner seg ifølge Jacobsen (2018) når man ikke ønsker å generalisere funn, mens Andersen (2013) framholder at casestudier egner seg best når man skal studere et fenomen i dets virkelige kontekst og der grensen mellom fenomenet og konteksten kan være uklar. Ifølge Andersen (2013) har Yin (2007) hatt stor innflytelse på definisjonen av hva som er en

casestudie. Yin definerer casestudier som en empirisk undersøkelse; (1) *investigating a contemporary phenomenon* (2); *whiting its real-life context*; (3) *when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and*; (4) *in which multiple sources of evidence are used* (Andersen 2013 s.24).

Det er særlig to kjennetegn ved casestudier innen samfunnsforskningen: A) Det er et avgrenset fokus på det aktuelle caset, i min oppgave endringsmotstand. B) Det å få en mest mulig detaljert beskrivelse av fenomenet og gjennom dette øke kunnskapen og forståelsen av fenomenet. Et casesdesign ble derfor vurdert som særlig relevant for å oppnå en viktig målsetting med studien.

3.2.3 Utvalgsundersøkelser og strategi

Jeg har som nevnt valgt å bruke en kvalitativ metode i gjennomføring av studien.

Begrunnelsen for dette er bl.a. angitt i kapittel 3.2.1.

Det er i litteraturen beskrevet ulike typer utvalgsundersøkelser: Små-N-studier, tverrsnittstudier, tidsseriestudier, kohortstudier og panelstudier (Jacobsen 2018).

I min studie har antallet informanter/respondenter vært relativt lite. I så måte lå det i utgangspunktet an til å basere forskningen på en såkalt *små-N-studie*, betegnelse N (fra det engelske ordet Numbers). *Små-N-studier innebærer at det velges ut kun et få antall enheter – ofte ikke mer enn fem til ti* (Jacobsen 2018 s.106). I min studie deltok 5 respondenter.

Eksempler på *små-N-studier* kan være intervju med noen informanter og/eller respondenter for å belyse hva som kan være årsaken til at spesifikke fenomener oppstår eller intervju med noen informanter og/eller respondenter for å få fram oppfatninger om et samarbeidsforhold (Jacobsen 2018). I min studie har som nevnt antallet informanter/respondenter vært relativt lite, samtidig som tilnærmet hele populasjonen er representert som informanter. Jeg har derfor valgt å basere undersøkelsen på prinsippene i en såkalt *små-N-studie*.

3.2.4 Innsamling av datagrunnlag

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet (validitet). I faglitteraturen skiller man gjerne mellom fire metoder for innsamling av kvalitative data (Jacobsen 2018 s.145): *a) individuelle og åpne intervju, b) fokusgruppeintervju, c) observasjon, og d) dokumentundersøkelse*

Tradisjonelt sett har intervju vært tett forbundet med det personlige intervjuet, det som foretas i et møte ansikt-til-ansikt mellom intervjueren og den som intervjues (Jacobsen 2018 s.147). Den teknologiske utviklingen de senere årene har imidlertid åpnet for en rekke nye muligheter for gjennomføring av individuelle intervjuer. Teams er bl.a. blitt et viktig redskap ved ansikt-til-ansikt intervjuer.

Jeg har konkludert med at i min studie ville en *ansikt-til-ansikt-form* på intervjuet være best egnet. Dette ble gjort for å forsøke å skape en god intervjuatmosfære med fysisk nærhet til respondentene. Intervjuene foregikk i E-verkets lokaler. *Et naturlig sted vil være der den som intervjues «føler seg hjemme».* Omhandler intervjuet forhold på jobben, vil kontoret være en naturlig kontekst (Jacobsen 2018 s.152). I dette tilfellet ville alternativer som Teams eller annen intervjuform i større grad virke kunstig. Intervjuene ble gjennomført basert på en middels strukturert intervjuguide som ble distribuert til informantene i forkant av intervjuene. Ved utformingen av intervjuguiden ble det fokusert på; (1) temaet for undersøkelsen, (2) formålet med intervjuet og (3) hvordan det skulle gjennomføres og (4) hvordan de innsamlede dataene skulle behandles. Dette ble gjort bl.a. for å legge til rette for en trygg og god atmosfære i intervjusituasjonen samt at respondentene i tillegg skulle gis en mulighet til å reflektere over tematikken før intervjuet. Ved intervjustart ble det presisert at intervjuet var åpent, dvs. at respondentene hadde full mulighet til å *snakke fritt*.

Oppgaven er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Alle respondentene har gitt sitt skriftlige samtykke til å delta som bidragsyttere til studien. Det ble gjort opptak av intervjuene ved bruk av nettskjemadiktafon. Respondentene ble informert om at intervjuene kun ville bli brukt i studien og at dataene ville bli slettet iht. NSDs regler etter at masteroppgaven var avsluttet 01.12.2022. I alt 5 respondenter ga sine intervjubidrag. Respondentene er ansatte i E-verket og har ulike alder og ansiennitet i selskapet. Det ble som et utgangspunkt avsatt ca. 45 minutter til gjennomføring av hvert intervju.

3.2.5 Analyse av datamaterialet

Analysen av datamaterialet i studien er blitt gjort gjennom en kategoribasert inndeling, jf. blant annet bokstav d) under dette punktet.

Mer praktisk og skjematisk vil analyse av kvalitative data, noe enkelt sagt, dreie seg om fire forhold (Jacobsen 2018 s.199):

- a) *Dokumentere, dvs. beskrive det materiale man har fått inn gjennom intervjuer eller observasjoner.*
- b) *Utforske, dvs. forskeren leter etter forhold som «trer fram fra» i de innsamlede dataene.*
- c) *Systematisere og katalogisere, dvs. informasjonen grupperes etter et sett kriterier som forskeren setter.*
- d) *Sammenbinde, dvs. man trekker opp forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategorier.*

Da alle intervjuene var gjennomført, ble tematikk og respondentsvar innarbeidet i tabellform. Det ble deretter sett på hvorvidt det var sammenfallende synspunkter for å se om flere respondenter hadde samme innfallsvinkel til de ulike temaene. Denne organiseringen bidro til at man kunne katalogisere de ulike funn mht. eventuelle forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategorier.

3.2.6 Metodeevaluering

I denne delen av oppgaven vil jeg evaluere forskningsmetoden som jeg har benyttet. I kvalitativ forskning benyttes begrepene reliabilitet og validitet som kriterier for å si noe om kvaliteten på forskningsopplegget. Målet er at datamaterialet skal ha en så god kvalitet som mulig, noe som er avgjørende for å skape analyseresultater som er holdbar og fruktbar.

3.2.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig resultatene er som er framkommet i studien, dvs. i hvilken grad studien kan etterprøves av andre forskere. Når graden av reliabilitet skal vurderes, skiller man gjerne mellom indre og ytre reliabilitet, der indre reliabilitet handler om i hvilken grad andre forskere kan anvende begrepsapparatet for å analysere data på samme måte som den opprinnelige forskeren. Ytre reliabilitet går på i hvilken grad andre forskere vil oppdage samme fenomen, generere samme begreper i den aktuelle og lignede situasjoner. Selv om jeg har etterstrebet å være så objektiv som mulig i gjennomføring av studien, vil det

være vanskelig å være fullstendig objektiv og nøytral i forhold til datamaterialet (Nyeng 2021). Dette kan i så fall bidra til å svekke reliabiliteten i studien. I innsamlingen av forskningsmaterialet har jeg valgt en *ansikt-til-ansikt*-intervjuform. *Intervjuformen vil i seg selv kunne ha betydning for reliabiliteten i studien. Den som intervjues, kan bli påvirket av intervjueren* (Jacobsen 2018 s.242). Fenomenet kalles gjerne intervju effekt. Også konteksten intervjuet skjer i (konteksteffekt) vil kunne spille inn på reliabiliteten (Jacobsen 2018). Enn videre vil kvaliteten på de notater og registreringer som skjer i intervju fasen, sammen med kvaliteten på analysearbeidet, kunne ha betydning for reliabiliteten i studien.

3.2.6.2 Validitet

Validitet går på i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldig. Når graden av validitet skal vurderes, skiller man gjerne på intern og ekstern validitet. Intern validitet går på hvorvidt man har dekning i data for de konklusjoner som trekkes (Jacobsen 2018). Ekstern validitet går på graden av overføringsverdi til andre utvalg og situasjoner. *Begrepsvaliditet handler om at man måler det man ønsker å måle – eller mer generelt: at man undersøker det fenomenet man ønsker å undersøke – og ikke noe annet* (Nyeng 2021 s.109). Styrken i validiteten vil være betinget av at det er en sammenheng mellom fenomenet det forskes på og empirien som legges til grunn.

Målgruppen jeg har lagt til grunn i min undersøkelse er brukere av det digitale arkivsystemet i E-verket. Informantene har stor nærhet til de fenomener som inngår i undersøkelsen. Dette kan bidra til å styrke den interne validiteten. Det er likevel en mulighet for at respondentene i intervjusituasjonen kan gi uttrykk for andre oppfatninger enn det de egentlig har.

Endringsmotstand kan også være et følsomt tema for mange. Både intervjusituasjonen og forskningstemaets følsomhet, vil kunne bidra til *farging* av den informasjon som formidles. Intervjuene ble tatt opp og også dette kan påvirke respondentene. *Et åpenbart problem er at mange reagerer negativt på å bli tatt opp på bånd* (Jacobsen 2018 s.153). En annen utfordring kan være at lydopptak kan føre til at respondentene blir mer reservert og forsiktig, noe som igjen vil kunne ha implikasjoner for validiteten.

Ekstern validitet omhandler overførbarhet, det vil si om funn gjort i undersøkelsen er mulig å overføre til andre kontekster. Nettselskapenes strenge offentlige lov- og forskriftsreguleringer sammen med samme rapporteringskrav til myndighetene, kan muligens indikere at de digitale systemene er rimelig lik i nettselskapene. Erfaring tilsier imidlertid at rimelig like virksomheter, likevel kan ha valgt ulike systemløsninger. Det knytter seg derfor usikkerhet til

graden av overføringsverdi konklusjonene i min studie eventuelt vil ha for andre nettselskaper eller virksomheter generelt. Det er under enhver omstendighet viktig å understreke at min studie er en casestudie og at resultatene i studien uansett vil være situasjonsbestemt.

3.2.6.3 Ethiske utfordringer

I Nyeng (2021) sin omtale av forskningsetiske utfordringer, sier han bl.a.; *at det mest åpenbare bruddet på (interne) normer og regler er når forskere jukser for å produsere ønskede resultater* (Nyeng 2021 s.159).

Vi vet at fravær av etikk og integritet i forskning ikke bare kan ha alvorlige konsekvenser for enkeltindivider, men rett og slett være ødeleggende for kvaliteten i forskning (Ingierd, *Khrono.no* 2021).

Siden jeg har et ansettelsesforhold i E-verket og er en del av den organisasjonen som casestudien omfatter, vil det kunne være etiske sider ved gjennomføring av studien. Nærheten jeg har til respondentene og de fenomener som inngår som forskningstemaer, kan reise spørsmål om jeg som *forsker* har evnet å ha tilstrekkelig distanse til så vel forskningstemaet som respondentene i studien. Å være *innsider* kan ifølge (Jacobsen 2018 s.56) *gi store fordeler knyttet til at man får lettere tilgang til informasjon*, men samtidig at man som *innsider* kan ha utviklet *blinde flekker* (Jacobsen 2018 s.57), dvs. at det man som *innsider* registrerer, er det man forventet å se. Slik sett kan det ifølge Jacobsen (2018) være en fordel for en forsker å komme utenfra.

Jeg har imidlertid etter beste skjønn både i forberedelsen til, og gjennomføringen av studien, prøvd å hensynta forskningsetiske utfordringer samtidig som jeg også har skjelet til utfordringer relatert til integritet og habilitet. Disse problemstillingene er forsøkt hensyntatt bl.a. ved utarbeidelsen av intervjuguiden. Ethiske sider ved gjennomføringen av studien samt min habilitet, har vært bragt opp og problematisert i samtaler med respondentene ved gjennomføring av intervjuene.

4 Empiriske funn

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere de empiriske funn som er gjort i studien. Som nevnt er det empiriske grunnlaget innhentet gjennom individuelle og åpne intervju. Den utarbeidede intervjuguiden som omhandlet 10 temaområder, jf. kapittel 4.1 nedenfor, ble distribuert til respondentene dagen før intervjuene foregikk. Respondentene er anonymisert. Det vises i denne forbindelse til ytterligere info i siste avsnitt i kapittel 3.2.4, innsamling av datagrunnlag, samt kapittel 3.2.6.3, etiske utfordringer.

4.1 Gjennomføring og funn

Det første temaområdet i intervjuet dreide seg om beslutningen om innføring av det digitale arkivsystemet i bedriften, bakgrunnen for beslutningen, hvor initiativet kom fra og eventuell involvering fra de ansatte i beslutningsprosessen og implementeringsfasen.

Én av respondentene uttrykte at vedkommende ble tatt med på råd i forbindelse med beslutningen. Vedkommende hadde ikke detaljkunnskaper om hvordan systemet var utformet, ei heller hvordan det rent faktisk skulle fungere. Systemet var også bygget på metadata som i stor grad var ukjent for respondenten.

Øvrige respondenter uttrykte at de ikke var rådspurt eller involvert i forkant av systemimplementeringen. Én av respondentene uttrykte det slik: *Beslutningen ble tatt i ledergruppen og vi ble informert da systemet var klart for innføring.* Én av respondentene mente at systemet var utviklet av *Nettalliansen*, som er et samarbeidsorgan bestående av flere mindre nettselskaper i landet. E-verket er medlem i *Nettalliansen*.

I det andre temaområdet var fokuset på systemet som ble innført, funksjonaliteten og hvorvidt respondentene mente det var riktig å innføre det nye systemet.

Samtlige respondenter mente at det var riktig av ledelsen å innføre det nye digitale arkivsystemet siden det gamle ikke fungerte tilfredsstillende. Én framholdt at systembyttet var helt nødvendig og at en lengre interimfase uten at nytt system kom på plass, ville medføre store utfordringer og usikkerhet mht. forsvarlig dokumentlagring. Én av respondentene uttrykte at vedkommende var enig i systembyttet, men at byttet var for dårlig forberedt.

I tredje del av intervjuet var temaene veiledning og opplæring samt hvorvidt det ble avsatt tid og ressurser i forbindelse med systemimplementeringen.

Samtlige respondenter uttrykte at opplæring ble gitt, men hadde noe ulik oppfatning om kvalitet og innhold i opplæringen. Én av respondentene framholdt at både opplæring og ressurser som ble avsatt, var tilstrekkelig. Vedkommende uttrykte også at ledelsen etter hans mening hadde gjort det de kunne for å tilrettelegge for systemimplementeringen. To av respondentene framholdt at det lå som en forutsetning etter at grunnopplæring ble gitt, at en viktig del av den etterfølgende opplæringen skulle skje gjennom *learning by doing*, dvs. gjennom bruk av systemet. De samme uttrykte at det etter deres mening ikke ble avsatt nok tid til denne delen av opplæringen.

Én av respondentene uttrykte at en hovedutfordring ved bruk av systemet var (er) at det ikke i tilstrekkelig grad er klargjort retningslinjer for hvilke dokumenter som skal legges inn i det digitale arkivet. Vedkommende som hadde etablert et *parallelt arkiv* uttrykte det slik: *Jeg gjør nå en fortløpende vurdering av hvilke dokumenter som er relevant å «dra over» i arkivsystemet.*

Det fjerde temaområdet var teknologi, dvs. hvorvidt respondentene følte at de behersket den teknologien som systemet bygger på samt hvorvidt de følte seg bekvem ved bruk av teknologien og programvaren.

Samtlige respondenter uttrykte i større eller mindre grad at de ikke var bekvem ved bruk av systemet. I klartekst uttrykte én av respondentene: *Arkivsystemet er ikke intuitivt nok og er generelt vanskelig å bruke.* Empirien gir holdepunkter for å slutte at denne oppfatningen ble delt av det store flertallet av respondentene. Det ble også framholdt at selv om systemet brukes, følte respondentene at de ikke behersket teknologien i tilstrekkelig grad.

Det femte temaet omhandlet hvorvidt digitalisering av arkivsystemet hadde medført ekstraarbeid eller hvorvidt daglig bruk av arkivsystemet var blitt en naturlig del av arbeidshverdagen uten at det påvirket øvrige oppgaver.

Fire av respondentene uttrykte at de oppfattet at innføringen av arkivsystemet hadde medført ekstraarbeid. Én respondent uttalte at det tidvis var slik at vedkommende lagret *arkivinfo* i et parallelt system. En respondent uttrykte: *Det var forutsatt at en viktig del av opplæringen*

skulle skje i arbeidstida. Det er klart at dette gikk ut over annet arbeid og representerte merarbeid.

Ingen av respondentene uttrykte at bruk av arkivsystemet var blitt en naturlig del av systemvedlikeholdet i det daglige arbeidet.

I det sjette temaområdet ble det tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: I tilfelle du mener at det innførte digitale arkivsystemet ikke fungerer hensiktsmessig, hvor mener du at årsaken kan ligge?

Tre av respondentene mente at selve systemet ikke var godt nok. Dette ble oppfattet å gjelde både det tekniske og programvaren. Én av respondentene viste til tidligere dårlige erfaringer med systembytte og at viktig dokumentasjon og dokumenter var forsvunnet ved konvertering fra gammelt til nytt arkivsystem. Når systemet ble oppfattet som vanskelig og komplisert å bruke, forsvant også noe av motivasjonen for å bruke det. Manglende fortrolighet med systemet medførte også en følelse av utrygghet når det gjaldt bruken. Én av respondentene problematiserte at nye systemer ble innført før allerede innførte systemer hadde fått satt seg og ansatte hadde blitt fortrolig med bruk av disse, i klartekst uttrykt: *Nye systemer blir innført før allerede innførte systemer har fått satt seg.*

Ellers framholdt én av respondentene at en viktig årsak til at systemet *haltet*, var at både ansatte og ledelsen hadde vist for lite engasjement for å få systemet til å fungere. En annen av respondentene mente at årsaken i hovedsak var å finne på ledelsesnivå og at opplæringen som hadde blitt gitt, var for dårlig. Én respondent mente at manglende engasjement fra de ansatte var hovedproblemet.

Det sjuende temaområde omhandlet den digitale utviklingen i det norske samfunnet. Med henvisning til dette, ble respondentene utfordret på om de mente at det var riktig at E-verket fulgte med på denne utviklingen eller om det allerede var innført for mange unødvendige systemer og digitale systemendringer i bedriften.

Et stort flertall av respondentene framholdt at det var viktig at E-verket fulgte med på den digitale utviklingen. Det elektroniske arkivsystemet ble av én av respondentene karakterisert som *halvferdig* og at det på ingen måte hadde revolusjonert hverdagen for brukerne og gjort arbeidsdagen enklere. To av respondentene støttet langt på vei dette synet og uttrykte at E-verket klart måtte ha et digitalisert arkivsystem, men at det man nå hadde innført, fungerte for

dårlig. Én av respondentene anførte også bekymring rundt systembytter og at man ved konverteringer til stadig nye systemer, lett mistet viktig informasjon i konverteringsprosessen.

Det åttende temaområdet omhandlet innføringstempo av digitale systemer. Spørsmålene hadde et generelt utgangspunkt, dvs. omfattet også innføring av andre digitale systemer enn arkivsystemet. Når spørsmålstillingen i denne delen av intervjuet hadde et mer generelt utgangspunkt, var det for å få et inntrykk av om de synspunkter som respondentene hadde tilkjennegitt mht. arkivsystemet, også kunne gjelde øvrige digitale systemer i bedriften.

Tre av respondentene framhevet at det var innført for mange systemer på for kort tid og at dette hadde medført at man ikke hadde fått lært systemene godt nok. To av respondentene mente imidlertid at tidligere var tempoet passe, men at det siste systemet som var innført, kom for tett på og på feil tidspunkt (like før sommerferien). To av respondentene framholdt at man heller ikke så like stor nytte i alle systemene som var innført.

Det niende temaet i intervjuet var bedriftskultur. Både i intervjuguiden og før intervjuet startet, ble det referert til ulike faglige definisjoner av begrepet.

To av respondentene uttrykte misnøye med bedriftskulturen, mens én mente at det sosiale i bedriften hadde endret seg i negativ retning etter at E-verket var blitt et datterselskap i konsernet. Det var blitt større fokus på kjøp og salg og KPI-er (Key Point Indicators). Endringen var klart synlig. Én respondent støttet dette synspunktet, men hevdet at det hadde sin bakgrunn i en generell misnøye med hvordan bedriften ble drevet. Vedkommende hevdet også at gjennomtrekket av personell i bedriften var økende uten at dette ble tatt tak i. Én av respondentene uttrykte imidlertid stor tilfredshet med bedriftskulturen og framholdt at det hersket en god kultur der samhandling og respekt var framtrepende innad i avdelingen.

Det tiende temaområdet i intervjuet var endringskultur. Både i intervjuguiden og før intervjuet startet, var det presisert for respondentene hva man la i begrepet.

Samtlige respondenter uttrykte at de oppfattet at det i større eller mindre grad hersket en kultur for åpenhet og vilje til endring. Samtlige uttrykte også at de personlig var motivert for endringer, men at inntrykket var at ikke alle i bedriften var like endringsvillig. To av respondentene framhevet at det ved innføring av nye digitale endringer, kom det helt an på hvordan endringene ble gjennomført. Én av respondentene uttrykte: *Bli endringer «tredd nedover ørene på oss» uten at vi som brukere involveres, kan det ofte resultere i manglende*

motivasjon og motstand. To av respondentene framhevet at alder var en faktor når endringsvillighet skulle måles. De eldste føler gjerne trygghet ved systemer de kjenner godt og innføring av nye kan utløse utrygghet hos disse. Én av respondentene framholdt at eldre ansatte med lang ansiennitet i bedriften, tidvis kunne *drepe* nye ideer med sine sterke meninger. Samme uttrykte også at de fleste i organisasjonen var opptatt av å utvikle seg, men at man gjerne så at *ting ble lagt i hendene* på seg. Én respondent framholdt at det var en viss forskjell i holdninger til endringer mellom de som hadde erfaring fra andre bedrifter og de som bare hadde erfaring fra E-verket. Han uttrykte: *De som kommer utenfra, er ofte vant til en kultur med «kontinuerlige endringer».*

5 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte de empiriske funnene ved å se disse opp mot den teori som er lagt til grunn og argumentere med det som utgangspunkt. Drøftingen har som målsetting å bidra til en nærmere belysning av de sentrale spørsmål i studien.

Jeg vil først foreta en drøfting med bakgrunn i forskningsspørsmål a) under kapittel 1.1.1):

Hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i E-verket ved gjennomføring av digitale endringsprosesser?

Derneft vil jeg med bakgrunn i drøftingen under forskningsspørsmål a), foreta en drøfting av forskningsspørsmål b), jf. kapittel 5.8:

Hvilke tiltak kan ledelsen i E-verket gjennomføre for å øke måloppnåelsen i digitaliseringsprosesser?

I denne delen vil fokuset delvis være på endringsledelsestiltak som kan forebygge motstand, delvis ledelsestiltak ved oppstått endringsmotstand.

Jeg vil i drøftingen av hvorfor endringsmotstand oppstår, følge det oppsett av potensielle årsaksforhold som framgår av teordelens kapittel 2.2.

5.1 Faglig uenighet

Både Jacobsen (2018) og Jacobsen Thorsvik (2021) refererer til at *faglig uenighet* kan være årsak til endringsmotstand. Men Jacobsen (2018) framholder også at angivelig *faglig uenighet*, ofte kan være et skalkeskjul for andre og mer skjulte årsaker (Jacobsen 2018). Tillit til de som foreslår endringer står ifølge Martinsen (2018) sentralt i endringsprosesser. Mistillit kan i sin tur forsterke effekten av andre kilder til motstand. Hvorvidt eventuell mistillit til ledelsen i E-verket kan være *forkledd* som *faglig uenighet*, er det ut fra empirien knapt holdepunkter for å hevde.

Intervjuene ga ingen klare indikasjoner på at *faglig uenighet* ble anført som spesifikk årsak til motstand. Det ble anført fra et flertall at årsaken til at systemet ikke fungerte etter intensjonene, lå i selve systemet, dvs. både i teknologien og programvaren. Samtidig uttalte samtlige at det var (er) riktig av bedriften å følge med på den digitale utviklingen og at innføring av det digitale arkivsystemet var riktig siden det tidligere systemet hadde klare

mangler. *Faglig uenighet* framstår slik jeg tolker respondentene, trolig ikke isolert sett som en årsak til endringsmotstand. Imidlertid har to respondenter uttrykt at de ikke så nytte i alle de systemer som har vært innført. Hvorvidt dette kan tolkes som faglig uenighet i relasjon til arkivsystemet, må eventuelt undersøkes nærmere. Det kan imidlertid være indikasjoner på at det foreligger en form for saklig uenighet mht. det faktiske innholdet i arkivsystemet, og at dette bør påkalle oppmerksomhet fra ledelsen i forhold til å dempe eventuell motstand dersom dette kan tolkes som en årsaksfaktor.

5.2 Frykt for det ukjente

Et flertall av respondentene har anført at de ikke er fortrolig med bruk av arkivsystemet og at manglende fortrolighet har medført det de omtaler som *utrygghet*. Ifølge Jacobsen (2018) er et element som inngår i *frykt for det ukjente*, redselen for ikke å strekke til. Endringer innebærer også ofte ifølge Jacobsen (2018) bl.a. at man må lære seg nye måter å arbeide på og kanskje også utføre nye oppgaver. Martinsen (2018) framholder i denne forbindelse at endringer vil bli lettere akseptert dersom det tilbys nødvendig hjelp til å lære nye måter å gjøre ting på. Empirien indikerer at et stort flertall av respondentene oppfattet at nødvendig hjelp i form av opplæring, ikke var tilstrekkelig ved systemimplementeringen. Martinsen (2018) hevder at personer som mangler selvtillit, ofte vil nøle med å erstatte kjente rutiner de behersker, med nye som kan vise seg å være vanskelig å mestre. Én av respondentene opplyste at han hadde etablert et *parallelt arkivsystem*, som en *gardering* av frykt for at det nye systemet ikke ville fungere. Dette understrekes også i empirien der det ble vist til tidligere dårlige erfaringer med systembytte og der viktige dokumenter forsvant i konverteringsprosessen mellom gammelt og nytt system.

Når bl.a. manglende fortrolighet med arkivsystemet, manglende involvering av ansatte og manglende opplæring anføres som momenter fra respondentene, kan dette muligens tolkes som bidrag til usikkerhet og en form for frykt for å begi seg inn i det ukjente. Likeså peker etablering av parallelle arkivsystemer samt uklare eller manglende retningslinjer for hva som skulle arkiveres, i samme retning. *Frykt for det ukjente* kan derfor muligens sammen med andre årsaksfaktorer gi en form for akkumulativ motstandseffekt. For den eldre generasjon ansatte som kanskje ikke er like fortrolig med digital teknologi som yngre arbeidstakere, kan frykt for ikke å strekke til når nye systemer skal læres, være helt reell som en reservasjons- eller motstandsfaktor.

5.3 Ekstraarbeid

I en endringsprosess må man ifølge Jacobsen (2018) regne med en del dobbeltarbeid. Tett knyttet til problemet dobbeltarbeid, er ifølge Jacobsen (2018) at endring vil kreve investering i ny kunnskap. Et stort flertall av respondentene anførte at innføring av det digitale arkivsystemet medførte ekstraarbeid. Dette kan trolig også tolkes i retning av at tradisjonell opplæring og såkalt *learning by doing* som var forutsatt som en del av opplæringen, medførte ekstraarbeid som gikk ut over andre arbeidsoppgaver. Én av respondentene uttrykte i denne forbindelse: *Det var forutsatt at en viktig del av opplæringen skulle skje i arbeidstida. Det er klart at dette gikk ut over annet arbeid og representerte merarbeid.*

Ifølge Meyer og Stensaker (nhh.no) er det slik at; *Selv om ansatte kan venne seg til endring, er det illusorisk å tro at endring kan gjennomføres uten at det stjeler kapasitet fra daglig drift.* Som nevnt i kapittel 5.2, hadde én av respondentene i egen regi etablert et *parallelt arkivsystem*. Vedkommende uttrykte det slik: *Jeg gjør nå en fortløpende vurdering av hvilke dokumenter som er relevant å «dra over» i det offisielle arkivsystemet.*

Etablering og vedlikehold av parallelle systemer vil i de fleste tilfeller kreve merarbeid. Likeså vil manglende eller uklare retningslinjer for hva som skal arkiveres, lett kunne skape frustrasjoner og slik bli en tidstyv i relasjon til øvrige arbeidsoppgaver. Ifølge Beer og Eisenstat vil ett av tiltakene for å unngå og mislykkes i endringsprosjekter være; *Å angi tydelige strategier og klare prioriteringer som alle kan tolke til praktisk bruk* (Wiberg 2001 s.131). Det er således flere holdepunkter i empirien som indikerer at ekstraarbeid muligens kan identifiseres som én av flere faktorer som kan forklare endringsmotstand.

5.4 Endring i maktforhold

Jacobsen (2018) hevder at når mange reagerer på å miste makt, er det ikke fordi man ønsker makt i seg selv. Makt er derimot viktig fordi den gir den enkelte mulighet for å skaffe seg handlingsrom, forutsigbarhet og dermed en viss frihet. Ifølge Martinsen (2018) vil store omstillinger i større eller mindre grad føre til endringer i makt og status. Personer som er ansvarlig for områder som blir redusert eller forsvinner, vil derfor ofte reagere med motstand mot endringer.

Selv om innføring av nytt arkivsystem neppe kan sies å være en *stor omstilling* iht. Martinsen (2018), kan omstendighetene rundt innføringen muligens likevel oppfattes av de berørte som en *endring i maktforhold*. I intervjuene framkom det at kun én av respondentene ble informert

før det nye arkivsystemet ble innført, mens resten ble orientert ved lansering av systemet. Mht. beslutningen om innføring av nytt arkivsystem, uttrykte én av respondentene det slik: *Beslutningen ble tatt i ledergruppen og vi ble informert da systemet var klart for innføring.* Empirien kan også indikere at det nye arkivsystemet trolig ble designet utenfor E-verket av samarbeidsorganet *Nettalliansen*. Respondenten som ble informert i forkant av systemlanseringen, uttrykte også i intervjuet at metadata som lå i systemet, var ukjent for ham. Dette kan indikere at involveringen for vedkommende mer hadde karakter av å være en orientering. Manglende involvering, opplæring og innflytelse i prosessen fra brukerne, kan trolig ha etterlatt en følelse av at man ble fratatt makt over et område som man tidligere behersket i rimelig grad. Dette gjelder kanskje særlig eldre arbeidstakere som ikke er like fortrolig med digitale endringer som yngre arbeidstakere.

I intervjuene ble det hevdet at endringen som skjedde da E-verket ble skilt ut som datterselskap, hadde forandret bedriftskulturen i negativ retning. Utsagn i intervjuene kan muligens gi holdepunkter for å hevde at endring i konsernstrukturen også endret maktforholdene i selskapet og at dette ble oppfattet av noen av respondentene som å bli fratatt handlingsrom og dermed en viss frihet i tråd med (Jacobsen 2018). Det er således flere utsagn fra respondentene som samlet kan indikere at endring i maktforhold kan være en kilde til endringsmotstand.

5.5 Organisasjonskultur

Ifølge Jacobsen (2018) kan organisasjonskultur virke som en barriere mot endringer. Martinsen (2018) poengterer at ved større organisasjonsendringer, må også organisasjonskulturen endres. Også Jacobsen (2018) framholder at organisasjons- eller bedriftskulturen må endres ved gjennomføring av større endringer.

Da organisasjons- og bedriftskultur var tema i intervjuene, uttrykte to av respondentene at bedriftskulturen var endret i negativ retning og var synlig negativ etter at E-verket ble skilt ut som datterselskap. Også det sosiale klimaet i organisasjonen var endret i negativ retning ifølge respondentene. I tilknytning til empirien på dette punkt, STAMI-forskning viser at usikkerheten blant ansatte øker vesentlig ved endringer og omorganiseringer på arbeidsplassen. *En støttende, rettferdig og inkluderende ledelse vil være viktig for å redusere den negative effekten av usikkerhet* (Fløvik, Stami.no). Hun framholder at en inkluderende ledelsesstil vil ha stor betydning for hvordan ansatte opplever og takler endringer.

Et interessant poeng under intervjuene var imidlertid når temaet endringskultur, som en del av bedriftskulturen, ble et tema. Her var det stor grad av samstemmighet om at det i større eller mindre grad var (er) en kultur for endring i organisasjonen. Det ble imidlertid presisert at måten innføring av endringene ble gjort på, var avgjørende. Én av respondentene uttrykte i denne forbindelse: *Bli endringer «tredd nedover ørene på oss» uten at vi som brukere involveres, kan det ofte resultere i manglende motivasjon og motstand.*

Det kan framstå som en viss motsetning mellom det som formidles fra respondentene når det gjaldt organisasjons- og bedriftskultur sett opp mot kultur for endring. Imidlertid, det forhold at noen av respondentene mente at det sosiale klimaet i organisasjonen er endret i negativ retning som følge av endret konsernstruktur, trenger nødvendigvis ikke å ha direkte betydning for kulturen for endring. Det framstår likevel som et visst paradoks at utsagn fra respondentene går på at det er en uttalt kultur for endring, samtidig som det store flertallet uttrykte en viss *mistillit* til systemendringen da arkivsystemet ble implementert. Selv om *organisasjonskultur* ikke kan utpekes som en spesifikk årsaksfaktor til endringsmotstand, vil større fokus på ledelsestiltak for å fremme en kultur for endring, kunne være formålstjenlig som et organisasjonsutviklingstiltak.

5.6 Kommunikasjon

Når endringer er besluttet er det sentralt og avgjørende hvordan budskapet om endringer formidles til de som blir berørt. Ifølge Jacobsen (2018) er det samspillet mellom språk og handling som skaper en kraftfull kommunikasjon. Jacobsen (2018) framhever i denne forbindelse synlig involvering fra ledelsen i endringsprosessen, som en viktig faktor. Ut fra intervjuene er det vanskelig å få et inntrykk av hvordan endringsbudskapet har vært kommunisert ved innføring av det digitale arkivsystemet. Én av respondentene ble orientert før systemet ble lansert, mens resten ble informert i forkant av systemlanseringen. Samtlige respondenter har formidlet at de ikke er fullt ut bekvem med bruk av systemet. For endringsledelsen vil et sentralt forhold være at man gjennom kommunikasjon og introduksjon av systemet, bør ha som målsetting å sikre at brukerne får et visst *eierskap* til systemendringen og slik blir fortrolig med bruk av systemet i det daglige. I så måte kan man muligens hevde at måten kommunikasjonen av systemendringen har skjedd på, gir en indikasjon på at den under enhver omstendighet ikke har vært tilstrekkelig for å oppnå en sentral målsetting med systemendringen.

Kurt Lewin (Jacobsen 2018) skisserer endring gjennom 3 steg; *opptining, bevegelse og nedfrysing*, der *opptining* går på å skape endringsvilje blant organisasjonens medlemmer samt også *skape en psykologisk trygghet der man enten forsøker å redusere redsel og uvilje mot endring, eller påpeker hva som ikke skal endres – hva som forblir stabilt* (Jacobsen Thorsvik 2021 s. 389). Én av respondentene anførte at manglende rutiner mht. hvilke dokumenter som skulle inn i det digitale arkivet, var en utfordring. I omtalen av *nedfrysingsfasen* (institusjonaliseringsfasen) poengter Lewin viktigheten av at nye endringstiltak må *stabiliseres og rutineres* (Jacobsen Thorsvik 2021 s. 389). Større fokus på utarbeiding av klare arkiveringsrutiner som et element i *nedfrysingsfasen*, ville trolig kunne være et egnet ledelsestiltak for å forebygge usikkerhet mht. hvilke dokumenter som skal arkiveres.

I kommunikasjonen av endringer i forbindelse med introduksjonen av det digitale arkivsystemet, ville trolig ledelsen i E-verket hatt nytte av å skjele til prinsippene i Lewins 3-stegmodell og kanskje særlig *opptiningsfasen* og gjennom dette bidratt til å skape *change readiness* i organisasjonen (Jacobsen 2018).

5.7 Overdreven endring, endringstrøtthet mv.

5.7.1 Overdreven endring

Overdreven endring er en situasjon der organisasjonen introduserer nye endringer før tidligere endringer har blitt fullført eller evaluert. Flere utsagn fra respondentene indikerte at de oppfattet at *overdreven endring* er en relevant faktor som kan forklare en viss skepsis til systemendringer generelt uten at dette kan linkes til det digitale arkivsystemet spesielt, som én av flere faktorer som forklaring på endringsmotstand.

5.7.2 Endringstrøtthet

I tilbakemeldingene fra respondentene er det ikke utsagn som går på endringstrøtthet spesifikt. Men det er indikasjoner på at når tempo i systemendringer ble et tema, ble det anført at tempoet hadde vært for høyt og at nye systemer var innført før tidligere endringer hadde satt seg. Hvorvidt dette kan tolkes som et uttrykk for *endringstrøtthet*, er noe usikkert. Studien til Fløvik (Stami.no) av endringsprosesser i privat og offentlig sektor, konkluderte bl.a. med at tiltak for å roe ned arbeidstempo for ansatte som hadde opplevd stadige endringer, kunne være et virkemiddel mot potensiell endringstrøtthet og derigjennom endringsmotstand. I relasjon til dette adresserte én av respondentene tempoet i implementering av nye systemer

som et problem: *Nye systemer blir innført før allerede innførte systemer har fått satt seg.* Det kan således ikke utelukkes at *endringstrøtthet* kan være en årsaksfaktor når det fra respondentene ble gitt uttrykk for en viss skepsis til tempo og endringstakt i nye systemimplementeringer.

5.7.3 Teknologi

På flere felt i det empiriske underlaget, er det utsagn som indikerer at de ansatte i liten grad har vært involvert i prosessen rundt utvikling av det digitale arkivsystemet. Respondentutsagn indikerer derimot at systemet i stor grad er utviklet utenfor E-verket i samarbeidsorganet *Nettalliansen*. Tilstrekkelig opplæring synes heller ikke å være gjennomført som et eventuelt kompensierende tiltak for å bøte på manglende ansatte-involvering i utviklings- og implementeringsprosessen. Levin & Klev (2006) hevder at det for ledelsen er viktig ved innføring av ny teknologi, at man ser teknologi- og organisasjonsutviklingen som to sider av samme sak. De framholder også at; *effektiv bruk av ny teknologi forutsetter at de ansatte kan bruke teknologien i det daglige arbeidet. Den sikreste måten å få til dette på, er å la de ansatte delta i utformingen* (Levin & Klev 2006 s.129-130).

Med denne teorien som utgangspunkt, kan det se ut som ledelsen i liten grad har vektlagt de elementer som Levin mener vil være viktig for å sikre grunnlaget for en vellykket teknologimplementering og derigjennom redusere eventuell endingsmotstand.

5.8 Endringsledelsestiltak ved endringsmotstand

I denne delen av oppgaven vil jeg se nærmere på hvilke tiltak i form av endringsledelse, ledelsen i E-verket kan gjennomføre for slik å øke måloppnåelsen i digitaliseringsprosesser, jf. forskningsspørsmål b) under kapittel 1.1.1, problemstilling! Når tiltak i form av endringsledelse har vært vurdert, har jeg tatt utgangspunkt i den drøfting som er gjort mht. mulige årsaker til at endringsmotstand oppstår blant ansatte i E-verket. Jeg har kun tatt utgangspunkt i de årsaksforhold som iht. drøftingen og slutninger i denne, trolig kan ha relevans for E-verket når endringsledelsestiltak skal vurderes. Endringsledelsestiltakene beskriver både tiltak som kan være av forebyggende karakter og tiltak som kan være relevant ved oppstått endringsmotstand. Strukturen i kapittel 5.8 vil derfor avvike fra strukturen under drøftingen i kapitlene 5.1 – 5.7.

5.8.1 Kommunikasjon

Ut fra empirien og slutning under drøftingen, er det vanskelig å trekke klare slutninger mht. formen på, og kvaliteten i, den kommunikasjonsprosess som ble gjennomført. Det empiriske grunnlaget kan muligens tilsi at det ble brukt en *programmatisk kommunikasjonsform*, dvs. en form for enveisformidling fra ledelsen. Det kan ut fra det empiriske grunnlaget reises spørsmål ved om en deltagende kommunikasjonsform, der de berørte i organisasjonen ble invitert til diskusjon om de foreslåtte endringene, både ville være et godt forebyggende tiltak og også et ledelsestiltak når motstand oppfattes å være til stede. Det er samspillet mellom språk og handling fra ledelsen som skaper en kraftfull kommunikasjon ifølge Jacobsen (2018). Det kan synes ut fra empirien som om ledelsen muligens ikke har vektlagt i tilstrekkelig grad betydningen av hvordan endringsbuskapet ble kommunisert i endringsprosessen. Ved framtidige endringsprosjekter bør ledelsen trolig vektlegge kommunikasjonselementet betydelig sterkere.

5.8.2 Ledelsesinvolvering

Ut fra empirien knytter det seg usikkerhet til i hvor stor grad ledelsen har vært deltagende og involvert i implementeringsfasen for arkivsystemet. Som referert til under forrige punkt, kan empirien muligens tolkes i retning av at kommunikasjonsformen i stor grad har vært programmatisk. I Beer og Eisenstat sin studie av rapporten *The silent killers of Strategy Implementation and Learning* (Wiberg 2001), hevder de bl.a. at *Top-down-ledelse* er én av årsaksfaktorene til mislykkede endringsprosesser i 9 av de 12 studerte casene, mens *sviktende lederskap i organisasjonen*, er en årsaksfaktor i 8 av de 12 undersøkte casene. *Ineffektiv ledergruppe* hevdes å være en årsaksfaktor i samtlige av casene. Om man skal legge til grunn konklusjonene i Beer og Eisenstat sin studie, framstår ulike sider ved ledelse og ledelsesinvolvering som særdeles kritiske faktorer for en vellykket endringsprosess. Dette samsvarer også med Schwab (2016) der han hevder at *evnen til å lede og forstå endringene som digitaliseringen medfører, ofte kan framstå som en kritisk faktor i organisasjonene*. Også Karp (2014) framholder at organisatoriske endringer er noe av det vanskeligste en leder kan gjennomføre. *For medarbeidere kan organisatoriske endringer, hvis den er stor nok, oppleves som noe av det mest krevende, stressende og usikre de kan bli utsatt for* (Karp 2014 s.134). Også STAMI-forskning understreker dette. Ifølge Fløvik (Stami.no) vil en støttende, rettferdig og inkluderende ledelse være viktig for å redusere den negative effekten av usikkerhet ved større endringer.

Norsk arbeids- og bedriftsliv preges i stor grad av en flat organisasjonsstruktur der det er liten avstand mellom ledelse og ansatte. *Lederstil O* legger til rette for betydelig grad av ledelsesinvolvering. Trolig vil flere elementer i *Lederstil O* kunne være aktuell å benytte for ledelsen. Dette gjelder bl.a. tiltak *a) Se den enkelte*, som går på økt ledelsestilstedeværelse i organisasjonen, tiltak *c) Motiverende ledelse* som bl.a. handler om å motivere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjoner (Brass 1985). Likeså vil tiltak *d) Delegerende og støttende adferd*, som bl.a. omhandler delegasjon av myndighet til operativt nivå i endringsprosessen, også kunne være et sentralt ledelsestiltak. Jacobsen (2018) påpeker at denne funksjonen er sentral i teorien om *transformativ ledelse*.

I omtale av lederen som rollemodell i en organisatorisk kontekst, framhever Martinsen (2018) at lederen (gjennom involvering) *kan kommunisere verdier og forventninger gjennom egne handlinger, spesielt handlinger som viser lojalitet, selvoppofrelse og bistand som går utover det stillingen krever* (Martinsen 2018 s.231). Det at ledelsen gjennom handling framstår med *eksemplets makt*, kan muligvis være en *game changer* i en endringsprosess. Empirien indikerer at større grad av ledelsesinvolvering og bruk av sentrale elementer i *Lederstil O*, vil kunne være egnede forebyggende tiltak samt tiltak dersom endringsmotstand må håndteres konkret av endringsledelsen.

5.8.3 Kompetanse og opplæring

En av de klareste tilbakemeldingene fra et flertall av respondentene, var at opplæringen ikke hadde vært tilstrekkelig i forbindelse med implementeringen av arkivsystemet. Martinsen (2018 s.269) framholder at *dersom kompetanseendringen i en endringsprosess er for omfattende, må det iverksettes opplærings- og utviklingstiltak dersom organisasjonen skal nå sine mål*. Da er det naturlig at man *begynner med å definere opplæringsmål basert på kartlegging av opplæringsbehov* (Martinsen 2018 s.279). Det er uklart ut fra empirien hvorvidt ledelsen har kartlagt opplæringsbehovet, utarbeidet opplæringsplan, satt opplæringsmål og definert nødvendige opplæringstiltak ved etablering av arkivsystemet.

I og med at kun én av respondentene uttrykker at opplæringen har vært god nok, kan det ut fra empirien være grunn til å anta at opplæringen i det minste ikke har vært tilstrekkelig for å bringe kompetansen opp på et nivå som sikret at brukerne ble satt i stand til å handtere systemet på en tjenlig måte. Empirien viser at samtlige respondenter ikke er bekvem med bruk av systemet og at dette trolig i betydelig grad kan speiles tilbake på manglende

opplæring. Ledelsesfokus på grundigere opplæring vil derfor trolig være et relevant og egnet tiltak for både å forebygge og handtere motstand mot systemendringer.

5.8.4 Organisasjonskultur

Empirien gir ikke i tilstrekkelig grad holdepunkter for å trekke klare slutninger mht. hvorvidt organisasjons- eller bedriftskulturen utgjør en sentral faktor i relasjon til endringsmotstand. Jacobsen (2018) hevder imidlertid at organisasjonskultur kan virke som en barriere mot endringer. Også Martinsen (2018) poengterer at ved større organisasjonsendringer, må også organisasjonskulturen endres. Empirien gir på den ene side indikasjoner på at organisasjonen i E-verket i større eller mindre grad preges av en åpenhet for endringer. Hvorvidt det er reelt eller om det snarere kan være et uttrykk for respondentenes oppfatning av at dette er *riktig svar* og at det således er en faktor som svekker reliabiliteten, er vanskelig å tolke ut fra empirien. På den annen side hevdes det til en viss grad at det sosiale klimaet i organisasjonen er blitt merkbart dårligere som en følge av endringer i konsernstrukturen. Det trenger nødvendigvis ikke å være motstrid mellom en åpenhetskultur for endringer og at det sosiale klimaet eventuelt ikke er optimalt. Men det som kan oppfattes som en viss negativ endring i det sosiale klimaet, vil også kunne ha implikasjoner for motivasjonen til å bidra ved systemendringer. I så måte vil større ledelsesfokus på forebyggende tiltak for å forbedre det sosiale klimaet i organisasjonen, også kunne ha stor effekt som et endringstiltak dersom endringsmotstand oppfattes å være en utfordring.

5.8.5 Teknologi

Gjennom empirien er det holdepunkter for å slutte at så vel teknologien som programvaren i det digitale arkivsystemet, oppfattes å være problematisk for respondentene. Spesifikt framgår det av empirien at samtlige føler seg lite bekvem ved bruk av systemet. I Martinsen (2018) sin omtale av prestasjonsmotivasjon, hevder han at folks tiltro til egen kompetanse har en sterk motivasjonell effekt. I lys av dette hevder han at så lenge man kan stimulere folks kompetanseopplevelse, vil det være et av de sterkeste motivasjonelle virkemidler man kan bruke i praktiske sammenhenger for å stimulere folk til økt innsats. Under intervjuene uttrykte én av respondentene: *Arkivsystemet er ikke intuitivt nok og er generelt vanskelig å bruke*. Om man ut fra dette og øvrige relaterte empiriske funn kan legge til grunn at systemkompetansen ikke er tilstrekkelig, vil tiltak for å øke systemkompetansen og gjennom det gi økt kompetanseopplevelse, kunne gi stor motivasjonell effekt i organisasjonen og trolig dempe eventuell endringsmotstand. Levin & Klev (2006) framholder også at en viktig oppgave for

ledelsen ved innføring av ny teknologi, er å se teknologiutvikling og organisasjonsutvikling som to sider av samme sak. Kompetanseheving innenfor det tekniske vil derfor både kunne være et forebyggende tiltak og trolig også et relevant tiltak om en endringsprosess skulle preges av motstand.

5.8.6 Øvrige forhold

Empirien gir indikasjoner på at arbeidsbelastning, dvs. det som er omtalt som *ekstraarbeid*, samt overdreven endring og *endringstrøtthet*, kan være elementer, isolert sett og/eller sammen med øvrige faktorer nevnt i kapittel 5.7.2, som ledelsen bør ha fokus på i tilknytning til temaet endringsmotstand. Særlig elementet ekstraarbeid ved implementeringen av arkivsystemet, synes å være en framtrødende faktor også iht. empirien. Meyer og Stensaker (nhh.no) hevder i denne forbindelse at; *det er illusorisk å tro at endring kan gjennomføres uten at det stjeler kapasitet fra daglig drift*. Respondentutsagn som; *Nye systemer blir innført før allerede innførte systemer har fått satt seg, og, Det var forutsatt at en viktig del av opplæringen skulle skje i arbeidstida. Det er klart at dette gikk ut over annet arbeid og representerte merarbeid*, synes å understreke at *endringstrøtthet* og *ekstraarbeid* kan være sentrale faktorer å hensynta både som et forebyggende tiltak og tiltak når en endringsprosess møter motstand.

6 Konklusjoner

I oppsummeringen vil jeg først se på hvilke konklusjoner man kan trekke av drøftingen hva angår forskningsspørsmål a), mulige årsaker til at endingsmotstand kan oppstå, og dernest ta for meg konklusjoner under forskningsspørsmål b), eventuelle endringsledelsestiltak som ledelsen i E-verket kan iverksette for slik å øke måloppnåelsen i digitaliseringsprosesser. Endringsledelsestiltakene under forskningsspørsmål b) vil delvis omhandle forebyggende tiltak, delvis tiltak ved oppstått endringsmotstand. I konklusjonsdelen har jeg tatt utgangspunkt i de empiriske funn som er gjort i studien og sett disse opp mot den teori som er lagt til grunn.

6.1 Hvilke faktorer kan trigge endringsmotstand?

Drøftingen ga ingen holdepunkter for å hevde at *faglig uenighet* kan anføres som en mulig spesifikk årsak til endingsmotstand. Det er heller ikke ut fra drøftingen grunnlag for slutninger om at *faglig uenighet* kan være *skalkeskjul* for eventuelle andre årsaker til motstand, eksempelvis mistillit til ledelsen i E-verket.

Frykt for det ukjente, bl.a. redsel for ikke å strekke til når nye oppgaver følger av en endringsprosess, er av Jacobsen (2018) nevnt som en mulig årsak til endringsmotstand. Når manglende fortrolighet med arkivsystemet, manglende involvering av ansatte og manglende opplæring anføres som momenter fra respondentene, kan dette muligens tolkes som bidrag til usikkerhet og en form for frykt for å begi seg inn i det ukjente. Empirien kan derfor indikere at *frykt for det ukjente* kan være en årsaksfaktor når endringsmotstand oppstår.

Jacobsen (2018) og Meyer og Stensaker (nhh.no) er rimelig klar på at endringsprosesser i de fleste tilfeller vil medføre *ekstraarbeid*. Både empirien og drøftingen gir belegg for å hevde at *ekstraarbeid* er en sannsynlig årsak til en viss endringsmotstand i organisasjonen.

Det er et visst faglig belegg for å hevde at større omstillinger ofte vil *endre maktforhold* i en organisasjon. Manglende involvering, opplæring og innflytelse i prosessen fra brukerne, kan muligens ha etterlatt en følelse av at man ble fratatt makt over et område som man tidligere behersket i rimelig grad. I intervjuene ble det også hevdet at endringen som skjedde da E-verket ble fisjonert ut som datterselskap i konsernet, hadde forandret bedriftskulturen i negativ retning. Det er således flere utsagn fra respondentene som samlet kan indikere at *endring i maktforhold* kan være en kilde til endringsmotstand.

Martinsen (2018) hevder at ved større organisasjonsendringer må også *organisasjonskulturen* endres. Jacobsen (2018) er også inne på at *organisasjonskulturen* kan være en barriere mot endringer. I denne forbindelse kan det muligens framstå som et paradoks at det er en uttalt kultur for endring i organisasjonen, samtidig som det er uttrykt en viss *mistillit* til systemendringen. Drøftingen gir få holdepunkter for en eventuell slutning om at *organisasjonskulturen* isolert sett er en trigger av endringsmotstand, selv om respondentutsagn indikerer at endringer i konsernstrukturen også endret *organisasjonskulturen* negativt.

Empirien gir ingen klare holdepunkter for å slutte noe mht. hvordan endringsbudskapet rent faktisk har vært kommunisert til de berørte i organisasjonen. Drøftingen gir imidlertid indikasjoner på at *kommunikasjonen* under enhver omstendighet ikke synes å ha vært tilstrekkelig for å få fram endringsbudskapet. Drøftingen gir ikke holdepunkter for å slutte hvorvidt mangler ved kommunikasjon kan identifiseres som en mulig spesifikk årsak til endringsmotstand. Imidlertid, med kommunikasjonens særlige betydning i endringsprosesser, bør ledelsen vektlegge dette sterkere ved framtidige endringsprosjekter.

Drøftingen og empirien gir visse indikasjoner på at *overdreven endring* og *endringstrøtthet* kan være faktorer som, muligens sammen med andre årsaksfaktorer, kan spille en viss rolle når endringsmotstand utløses.

Empiriske funn indikerer at *teknologikompetansen* (systemkompetansen) ikke er tilstrekkelig. Tiltak for å øke den teknologiske kompetansen og gjennom dette gi økt kompetanseopplevelse, vil trolig kunne gi stor motivasjonell effekt i organisasjonen og dempe eventuell endringsmotstand.

6.2 Endringsledelsestiltak ved endringsmotstand

Som vist til både under kapittel 5.8.1 og 6.1, er det ikke mulig ut fra empirien å trekke slutninger mht. hvordan endringsbudskapet ble kommunisert. Hensyntatt hvor sentral god kommunikasjon er i endringsprosesser, vil det trolig være tilrådelig at ledelsen i E-verket både som et forebyggende tiltak og som et tiltak ved oppstått endringsmotstand, ytterligere vektlegger kommunikasjonsfasen og selve kommunikasjonsinnholdet når nye endringer skal implementeres.

Lederstil O legger til rette for betydelig grad av *ledelsesinvolvering* i endringsprosesser. Ut fra empirien er det vanskelig å slutte mht. omfang, og på hvilken måte ledelsen eventuelt har vært

involvert i implementeringen av det digitale arkivsystemet. Med den flate strukturen norsk arbeidsliv tradisjonelt har, vil trolig større vektlegging av *ledelsesinvolvering* i endringsprosesser, både være et godt forebyggende tiltak mot endringsmotstand og et velegnet tiltak dersom en endringsprosess har kjørt seg fast.

Ut fra empirien kan det synes som om elementene *kompetanse og opplæring* framstår som sentrale faktorer i tilbakemeldingene fra respondentene. Det er vanskelig ut fra empirien å slutte eksakt hvordan opplæringen har skjedd. Det kan likevel synes som opplæringen under enhver omstendighet ikke har vært *tilstrekkelig*. Både som et forebyggende tiltak og et tiltak dersom endringsmotstand er en utfordring, vil det trolig ved framtidige implementeringer av endringsprosjekter være viktig for ledelsen å vektlegge *kompetanse og opplæring* sterkere.

Organisasjonskultur spiller ofte en sentral rolle i endringsprosesser. Empirien gir indikasjoner på at det hersker en kultur for endring, samtidig som utsagn indikerer at klimaet i organisasjonen er blitt dårligere etter endringer i konsernstrukturen. Empirien gir ikke holdepunkter for å slutte hvorvidt organisasjonskulturen i E-verket er en utfordring i relasjon til eventuell motstand mot endringer. Større vektlegging av tiltak for å forbedre det sosiale klimaet i organisasjonen, vil trolig under enhver omstendighet være et fruktbart, forebyggende ledelsestiltak.

Som vist til under kapittel 5.8.6, gir empirien indikasjoner på at arbeidsbelastning, dvs. det som er omtalt som *ekstraarbeid*, samt *overdreven endring og endringstrøtthet*, kan være elementer som ledelsen bør ha ekstra fokus på både som forebyggende tiltak og tiltak dersom endringsmotstand er en utfordring.

6.3 Videre forskning

Studien gir holdepunkter for å konkludere med at grader av endringsmotstand kan være en ledelsesutfordring ved implementering av digitale systemløsninger i E-verket. Som vist til under teoridelen, er endringsmotstand et ofte forekommende fenomen i endringsprosesser og fenomenet er således ikke unikt for E-verket. Man kan trolig som en hypotese anta at grader av endringsmotstand i digitale prosesser, muligens også kan være et forekommende fenomen i øvrige medlemsbedrifter i *Nettalliansen*. Respondentutsagn indikerer at *Nettalliansen* har vært sentral i utformingen av det digitale arkivsystemet.

Et videre forskningstema vil derfor kunne være en studie i form av en *benchmarking* mellom et representativt utvalg nettalliansebedrifter med fokus på hvordan utvalgsbedriftene har

gjennomført sine digitaliseringsprosesser. En målsetting for studien ville kunne være å klarlegge eventuelle læringspunkter i form av *best practice*. Potensielle læringspunkter vil trolig også kunne ha relevans utenfor utvalgsbedriftene. En utfordring i en eventuell slik studie vil imidlertid kunne være at den organisatoriske konteksten som vil være rammen for studien, vil kunne være ulik i utvalgsbedriftene og at dette således vil kunne svekke validiteten i studien.

Figurer og tabeller

Tabell 1: *Six silent killers*. Lars Wiberg (2001) *Visjonen, Et verktøy for utvikling og ledelse*. Oslo: NKS forlaget.

Tabell 2: Oppsummering lederstil E og lederstil O. Dag Ingvar Jacobsen (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utgave.) Bergen: Fagboklaget

Figur 1: Motkrefter og endringskrefter som påvirker organisasjonen. Dag Ingvar Jacobsen (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utgave.) Bergen: Fagboklaget

Figur 2: Lewins trestegsmodell for endring. Dag Ingvar Jacobsen (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utgave.) Bergen: Fagboklaget

Referanseliste

Litteratur

Dag Ingvar Jacobsen (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utgave.) Bergen: Fagboklaget.

Dag Ingvar Jacobsen (2018). *Hvordan gjennomføre spørreundersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utgave) Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Frode Nyeng (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori* (1.utg/4.opplag) Bergen: Fagboklaget.

Jacobsen Thorsvik (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave). Bergen: Fagboklaget.

Lars Wiberg (2001). *Visjonen, et verktøy for utvikling og ledelse*. Oslo: NKS forlaget.

Morten Levin og Roger Klev (2006). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. (3. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Svein S. Andersen (2018). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utgave). Bergen: Fagboklaget.

Tor Høst (2016). *Ledelse – En helhetlig modell* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Tom Karp (2014). *Endring i Organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Øyvind Lund Martinsen (2018). *Perspektiv på ledelse* (4.utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.

Christine B. Meyer. *Bør endring bli en vane?* (2011)
<https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/eldre-saker/2011/mars2/bor-endring-bli-en-vane/>

Helene Ingjerd. *Etikk i forskning er en forutsetning for kvalitet og tillit.* (2021)
<https://khrono.no/etikk-i-forskning-er-en-forutsetning-for-kvalitet-og-tillit/585441>

Hva er digital transformasjon, digdir.no
<https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

Inger Stensaker: *Nei, vi er ikke født med endringsmotstand.* (2017)
<https://www.hrnorge.no/aktuelt/inger-stensaker-nei-vi-er-ikke-f%C3%B8dt-med-endringsmotstand>

Kjetil Sander. *Forskningsperspektiv.* (2022)
[Forskningsperspektiver \(Positivism / hermeneutikk\) - eStudie.no](https://www.e Studie.no/forskningsperspektiver-positivisme-hermeneutikk)

Klaus Schwab. *The Fourth industrial revolution*
<https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

Lise Fløvik, STAMI-forsker. *Stadige omorganiseringer gjør oss endringstrette.* (2021)
<https://stami.no/stadige-omorganiseringer-gjor-oss-endringsrette/>

NOU: Regjeringen. *En digital offentlig sektor, forord.* (2019)
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>

Ragnvald Sandnes og Espen Andersen. *Norske toppledere på bunn i digitalisering* (2016)
<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/4QoxE/kronikk-norske-toppledere-paa-bunn-i-digitalisering-ragnvald-sannes-og-espen-andersen>

Trond Runar Hagen. *Digitalisering.*
<https://www.sintef.no/fagomrader/digitalisering/>

