



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:
Executive MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
Nei

TITTEL:

Endringsledelse i digitaliseringens tidsalder: utforskning av kommunikasjon som kritisk suksessfaktor

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

242402

242722

Navn:

Roar Bjørkeli

Nils Christian Schreiner

VEILEDER:

Rune Todnem By

Sammendrag

I alle deler av samfunnet er digitalisering høyt oppe på dagsorden. Med stadig mer automatisering av prosessene i organisasjoner i alle bransjer står samfunnet ovenfor store endringer. Ved hjelp av skyleverandører er store mengder lagring og prosesseringskraft tilgjengelig, som muliggjør bruken av kunstig intelligens og maskinlæring på en måte som ikke var økonomisk innen rekkevidde for bare få år siden. Samtidig som organisasjoner over hele verden ivrer etter å komme igang med digitalisering, er det vesentlig usikkerhet rundt både hva digitalisering innebærer og hvordan man best kan benytte digitalisering for å nå organisasjonens mål. For å lykkes med digitalisering er kommunikasjon en kritisk faktor. Denne oppgavens formål er derfor å utforske bruken av kommunikasjon og identifisere kritiske suksessfaktorer for kommunikasjon i en digitaliseringsprosess.

Forskningsspørsmålet er «*Hva er de kritiske suksessfaktorene for kommunikasjon ved digitalisering?*».

Oppgaven vil belyse noen av utfordringene formelle ledere står ovenfor i denne konteksten. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er knyttet til endringsledelse, kommunikasjon og digitalisering. Metoden som er benyttet er kvalitative intervjuanalyser. Intervjuene er analysert og diskutert opp imot det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

Oppgaven viser at digitalisering er noe mer enn inkrementell endring, som kan håndteres som en hvilken som helst annen endring. Det kreves et annet sett med ferdigheter hos ledere og medarbeidere for å kunne lykkes med å digitalisere organisasjonen. Forskingen i oppgaven viser at det er følgende faktorer som er avgjørende for å lykkes med kommunikasjon i en digitaliseringsprosess:

1. Medvirkning
2. Formell kommunikasjon
3. Tillit
4. Kultur

Til slutt fremlegges tydelige anbefalinger som utdyper bruken av funnene for organisasjoner som er i en digitaliseringsprosess for hver av faktorene over.

Medvirkning	Formell kommunikasjon	Tillit	Kultur
Involver organisasjonen på et tidlig tidspunkt i prosessen	Tydlig forankring hos toppledelse og styret	Etabler en styringsgruppe som representerer organisasjonen	Identifiser gjeldende kultur og hvordan denne avviker fra ønsket kultur
Skap felles mål	Samme informasjon til hele organisasjonen	Ærlighet i kommunikasjonen	Endre prosesser, rutiner og instruksjoner for å støtte kulturendringen
Åpenhet	Flere kommunikasjonsformer, samme budskap	Skap suksesshistorier	Kommuniser endringene

Ærlighet	Tydlig mål/visjon	Hengivenhet	Tydlig mål/visjon
To-veis kommunikasjon	Kommunikasjonsplan	Pålitelighet	Medvirkning
		Kompetanse	Tillit

For videre forskning anbefales det en eller flere av fire forskjellige metoder:

1. Kvantitativ studie i samme organisasjon om hva de ansatte oppfatter er viktig elementer i kommunikasjon
2. Tilsvarende kvalitativ studie i annen tilsvarende organisasjon
3. Tilsvarende kvalitativ studie i samme organisasjon 1 år etter digitalisering er slutført
4. Kvalitativ studie av organisasjonsstrukturens påvirkning på endringsprosess

Forord

Dette er avsluttende masteroppgave i forbindelse med Executive Master studiet i Business Administration ved Universitetet i Stavanger. Med dette ser vi slutten på 3 år med deltidstudier. Studiet har vært utfordrende, nyttig og lærerikt. På samlingene underveis i studiet har vi hatt reflekterte diskusjoner og erfaringsutvekslinger, som er blitt koblet sammen med relevant teori. Det har skapt gode forhold for læring for oss som studenter.

Vi vil takke lærere, medstudenter, gjesteforelesere og medarbeidere ved UiS, som vi har samarbeidet godt med gjennom studietiden. Videre vil vi takke arbeidsgiverne våre for tilrettelegging for å kunne gjennomføre studiet.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en reflekterende og lærerik prosess, hvor vi har fått anvendt kunnskap vi har tilegnet oss gjennom studiet. Prosessen har til tider vært krevende, utfordrende og ført til utallige bearbeidinger av temaet i oppgaven for å få riktig retning og innhold. Det har vært mer tidkrevende enn forventet, i disse Corona-tider.

Vi vil takke informantene som har brukt av sin tid for å gi oss gode og relevante svar, som ble grunnlaget for empiri i oppgaven. En stor takk til Professor Rune Todnem By som inspirerende kursholder for faget Endringsledelse og som veileder. Han har fulgt oss tett gjennom hele oppgaveskrivingen, og gitt oss mange konstruktive og gode faglige råd underveis, takk Rune.

Det har vært en inspirerende og lærerik periode, men på bekostning av familielivet. Til slutt vil vi takke våre barn og våre koner Ingrid Bernath og Caroline Schreiner, som har gitt oss mulighet til å realisere oss selv og støttet oss underveis i studiet. Uten tilrettelegging og tålmodighet fra dere ville det ikke blitt noe masteroppgave.

Bergen, 29.05.20

Oslo, 29.05.20

Roar Bjørkeli

Nils Christian Schreiner

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Forskningsspørsmål	8
1.2 Begrunnelse for valg av oppgave	8
1.3 Avgrensninger	9
1.4 Forskningsmål	9
1.5 Kapitteloppsummering	9
2.0 Teori	10
2.1 Introduksjon.....	10
2.2 Endringsledelse.....	10
2.2.1 Modeller for endringsledelse	10
2.2.2 Hensikt i endringsledelse	11
2.2.3 Endringsklarhet	12
2.3 Kommunikasjon.....	12
2.3.1 Kommunikasjonsformer	13
2.3.2 Endringskommunikasjon	13
2.4 Identifisering av kritiske suksessfaktorer for kommunikasjon.....	14
2.4.1 Medvirkning.....	14
2.4.2 Formell kommunikasjon	15
2.4.3 Tillit.....	16
2.4.4 Kultur	18
2.5 Kapitteloppsummering	19
3.0 Metode.....	20
3.1 Introduksjon.....	20
3.2 Forskningsparadigme.....	21
3.3 Kvalitativ metode	23
3.4 Semistrukturerte intervju	24
3.5 Intervjuguide.....	24
3.6 Vitenskapelig perspektiv	24
3.7 Datainnsamling, utvalg.....	25
3.8 Analyse	26
3.9 Metodetriangulering	26
3.10 Pålitelighet og troverdighet	27
3.11 Etske problemstillinger.....	28

3.12 Refleksjon over utfordringer	28
3.13 Kapitteloppsummering	30
4.0 Funn og diskusjon	31
4.1 Innledning.....	31
4.2 Tema 1: Medvirkning	35
4.2.1 Funn	35
4.2.2 Diskusjon	36
4.3 Tema 2: Formell kommunikasjon.....	36
4.3.1 Funn	37
4.3.2 Diskusjon	37
4.4 Tema 3: Tillit.....	38
4.4.1 Funn	38
4.4.2 Diskusjon	39
4.5 Tema 4: Kultur.....	39
4.5.1 Funn	40
4.5.2 Diskusjon	40
4.6 Utvikling av kommunikasjon for gjennomføring av digitalisering	41
4.6.1 Endringskultur og kontinuerlig endring.....	41
4.7 Kapitteloppsummering	42
5.0 Konklusjon	44
6.0 Anbefalinger.....	46
6.1 Anbefaling for forskere	46
6.2 Anbefalinger for praktikere	47
7.0 Referanser.....	49
Vedlegg 1 Interview guide	53

1.0 Innledning

Hvis man søker etter «digitalisering» på Googles søkemotor, får man henholdsvis 9,7 millioner treff på norsk og mer enn 10 millioner treff på engelsk (23. mai 2020). Digitalisering er ikke lenger noe bare de mest innovative selskapene i verden jobber med, men vil i nær fremtid bli normen for de fleste organisasjoner. Direktør i Innovasjon Norge, Gro Dyrnes, skrev det slik: «Det vil være like komisk å snakke om «digitalisering» som et konkurransefortrinn som vi nå synes det er å snakke om «internett» som en fordel» (2019). Tilpasning av organisasjonen til endringer i omgivelsene har alltid (Yukl, 2010) vært viktig, og i dag er bruken av teknologiske verktøy avgjørende for alle organisasjoner. I MIT Sloans studie fra 2015, svarte 76% av respondentene at digitalisering var viktig for deres organisasjon, og 92% svarte at de så det som viktig om tre år (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015).

Digitalisering handler om innføring av digitale verktøy for å gi økt verdi til selskapet. Det er viktig å forstå at teknologien kun er én del av digitalisering, en like viktig del er endringen i arbeidsmåte i organisasjonen. Det blir derfor avgjørende å skape stor endringsvilje i organisasjonen for å kunne lykkes med digitalisering. Digitalisering er på ingen måte noe nytt, det ble introdusert allerede i 1971 (Brennen & Kreiss, 2014), men har blitt ett moteord i den senere tid (Wagner, 2017). Det alene at noe er håndtert digitalt i stedet for analogt (engelsk digization) er ikke nok for å kunne kalle det digitalisering (engelsk digitalization eller digital transformation). Det avgjørende er altså å kunne øke verdien for selskapet i en eller annen form. For eksempel kan digitalisering av en prosess ikke bare effektivisere prosessen, men også gi organisasjonen mengder av data som gir organisasjonen mulighet til å analysere prosessen med hensyn til videre analyse og forbedring. Noe av denne analysen kan i seg selv automatiseres ved hjelp av kunstig intelligens og maskinlæring som i praksis gjør at systemet forbedrer seg selv uten menneskelig intervensjon. Det er utfordrende å finne en entydig definisjon for hva digitalisering er, da det kan angripes fra mange forskjellige sider. Videre i denne oppgaven skal derfor digitalisering forstås i henhold til følgende definisjon «*Digitalisering er definert som endringer i arbeidsmåte, roller, og forretningstilbud som følge av adopsjon av digitale teknologier i en organisasjon, eller i driftsmiljøet til organisasjonen.*» (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017 s. 64).

Digitalisering er ikke bare innføring av ny teknologi men også en vesentlig endring i måten organisasjonen jobber på (Berman & Marshall, 2012; Rogers, 2016). Selve endringen, eller transformasjonen, som er en stor del av digitaliseringen er ikke vesentlig forskjellig fra andre endringsprosesser. Det som gjør digitalisering til en spesiell prosess, som må håndteres på en spesiell måte, er den teknologiske kompleksiteten (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Endringsledelse kan hevdes å være det som skiller ledelse fra «management». Der «managers» gjerne fokuserer på ting som stabilitet, orden og effektivitet har lederne fokus på fleksibilitet, innovasjon og tilpasning av arbeidet (Bennis & Nanus, 1985). Det ligger i sakens natur at endringsledelse handler om å endre organisasjonen i en vesentlig grad. Det skilles gjerne mellom førstegrads endringer og annengrads endringer (Certification Academy, 2020). Endringer av første grad er ikke vesentlige endringer, som gjerne innebærer å gjøre mer eller mindre av noe man allerede gjør og kjennetegnes av at de er reversible. Annengrads endringer er derimot det vi er interessert i når vi snakker om endringsledelse; det er endringer som har stor påvirkning på organisasjonen og krever mye læring hos de involverte. En annengrads endring er i de fleste

tilfeller ikke mulig å reversere (The Project Management Excellence Center, n.d.). Cawsey et al. (2016) definerer organisasjonsendring som; «*planlagt endring av organisasjonens komponenter for å forbedre effektiviteten til organisasjonen. Organisatoriske komponenter inkluderer organisasjonens oppdrag, visjon, verdier, kultur, strategi, mål, struktur, prosesser eller systemer, teknologi og menneskene i organisasjonen*». Når organisasjonene forbedrer effektiviteten, øker de evnen til å generere verdi for de de tjener (Cawsey, Deszca, & Ingols, 2016, p. 2). Ledelse av en slik endring er det som videre omtales som endringsledelse i denne oppgaven.

Grunnet den store usikkerheten i digitalisering er det desto viktigere å få på plass en tydelig kommunikasjon i prosjektet. Kommunikasjonen må være troverdig for å kunne understøtte den nødvendige tilliten i organisasjonen (Horlacher & Hess, 2016). Da det som sagt er mye usikkerhet om veien til målet i digitaliseringsprosjekter, blir det spesielt viktig å kommunisere ofte og tydelig ekstra viktig (Kitchen & Daly, 2002).

Oppgaven vil derfor fokusere på kommunikasjon i kontekst av digitalisering. Det er nødvendigvis ikke den eneste faktoren som er kritisk for å lykkes med digitalisering, men uten fokus på kommunikasjon mellom menneskene i organisasjonen er det lite sannsynlig å kunne lykkes (Lunenburg, 2010). Kommunikasjon defineres som: «*prosessen for overføring av informasjon fra en person til en annen og skape felles forståelse*» (Lunenburg 2010). Nettopp det å skape felles forståelse er et avgjørende punkt i kommunikasjon, og krever i de fleste tilfeller en form for toveis kommunikasjon i motsetning til ren ordre fra leder til følger.

Samtlige informanter, som er intervjuet, kommer fra samme organisasjon, en mellomstor, børsnotert organisasjon i oljeservicesektoren. Organisasjonen er representert i alle verdensdeler, med hovedkontor i Oslo. Det er rundt 1400 ansatte. Organisasjonen er tradisjonelt organisert med en hierarkisk struktur med flere nivåer og avdelinger. På lavere nivåer i organisasjonen er det utstrakt bruk av team. For omtrent ett år siden ble det besluttet å opprette en egen direktørstilling med ansvar for digitalisering i organisasjonen. To rådgivere rapporterer til denne direktøren, og dataene som er innhentet kommer fra disse tre informantene.

Kommunikasjon i organisasjonen kommer i mange forskjellige former, både via formelle og uformelle metoder. Deler av kommunikasjonen er innskrenket grunnet reglene for allmennaksjeselskaper, men generelt er det relativt fri flyt av informasjon internt i selskapet. Kommunikasjonsmetoder internt i selskapet inkluderer blant annet; interne samhandlingsløsninger, intranett, allmøter og medarbeidersamtaler. Selskapet har en dedikert kommunikasjonsavdeling som håndterer ekstern og intern kommunikasjon på ett overordnet nivå.

1.1 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmålet som er valgt er som følger:

«*Hva er de kritiske suksessfaktorene for kommunikasjon ved digitalisering?*»

1.2 Begrunnelse for valg av oppgave

I samfunnets iver etter å digitalisere stadig mer (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015), er det viktig å se på metodene som brukes for å oppnå organisasjonenes mål. Prosjekter som ofte starter som it-relaterte kan ende med å endre hverdagen til svært mange mennesker. I organisasjonen hvor det er innhentet empiri, er de godt igang med digitalisering av flere deler av

organisasjonen. Oppgaven vil derfor undersøke hvordan organisasjonen jobber med digitalisering, sett i lys av teorier på endringsledelse og kommunikasjon (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013).

1.3 Avgrensninger

Oppgaven vil belyse kommunikasjon som kritisk suksessfaktor i en digitaliseringsprosess. Dette oppnås ved en gjennomgang av relevant litteratur og kvalitative intervjuer. Intervjuobjektene er sentrale ansatte i digitaliseringsprosessen som bidrar med dybdekunnskap om hvordan digitaliseringen er blitt gjennomført i organisasjonen.

Oppgaven vil først og fremst fokusere på kommunikasjon fra formelle ledere i organisasjonsendringen. Formelle ledere er, i kontekst av oppgaven, ledere som innehar en eller flere formelle roller i organisasjonen. Dette fordi en ønsker å belyse hva ledere bør gjøre, eventuelt ikke gjøre i en digitaliseringsprosess. Likevel er det ikke bare formelle ledere som utøver lederskap og kommuniserer i organisasjonen, så mange av funnene er ikke begrenset til å være gjeldende kun for formelle ledere.

1.4 Forskningsmål

Målet med forskningen var å identifisere de kritiske suksessfaktorene for kommunikasjon ved digitalisering.

For å kunne nå målet, er følgende gjennomført:

1. Samle inn og vurdere relevant forskning på området.
2. Gjennomført dybdeintervjuer med de ansvarlige for prosessen.
3. Gjennomført supplerende intervjuer for avklaringer.
4. Analyse av innsamlede data.
5. Konkludert og anbefal bruk av funn for praktikere og teoretikere.

1.5 Kapitteloppsummering

Innledningen til oppgaven har gitt bakgrunn om valg av oppgave og satt temaet i kontekst. Forskningsspørsmålet er definert og forklart og oppgavens tema er avgrenset. Avslutningsvis er oppgavens forskningsmål beskrevet.

2.0 Teori

2.1 Introduksjon

Dette kapittelet presenterer relevant teori som setter rammer for problemstillingen og forskningsspørsmålet. Hensikten med kapittelet er å besvare forskningsspørsmålet: «Hva er de kritiske suksessfaktorene for kommunikasjon ved digitalisering?» ut ifra eksisterende forskning på området. Kapittelet starter med å gi en oversikt over endringsledelse og kommunikasjon for å vise til viktigheten av riktig bruk av kommunikasjon i endringsprosesser. Videre vil kapittelet peke på suksessfaktorer for bruk av kommunikasjon som danner grunnlaget for å kunne diskutere funn i empirien i senere kapitler.

Ved å benytte faktorene i tabellen under har forskningen i oppgaven vist at sannsynligheten for å lykkes med digitalisering øker betraktelig.

Medvirkning	Formell kommunikasjon	Tillit	Kultur
Åpenhet	Tydelig mål/visjon	Åpenhet	Tydelig mål/visjon
Ærlighet	Direkte kommunikasjon	Ærlighet	Kulturuttrykk
To-veis kommunikasjon	Kommunikasjonsplan	Hengivenhet	Medvirkning
		Pålitelighet	Tillit

Tabell 2.1 Oppsummering av viktige faktorer for vellykket kommunikasjon i en endringsprosess.

2.2 Endringsledelse

I dette delkapittelet vil det presenteres ulike modeller for endringsledelse for å sette kommunikasjon i kontekst. Det vil også diskuteres aktuell teori om digitalisering for å gi kontekst til den spesifikke endringen som organisasjonen som studeres står i.

2.2.1 Modeller for endringsledelse

Lewin's modell (Lewin, 1947) er mye kritisert for å overforenkle endring. Dette kan skyldes at bare en av fire viktige elementer i Lewins forskning blir nevnt, den såkalte tre-steps modellen for planlagt endring. Tre-steps modellen er ment å sees i en kontekst med de andre tre; feltteori (field theory), gruppedynamikk (group dynamics) og handlingsforskning (action research). Lewin tre-steps modell dominerte uansett forskningen på endringsledelse i nærmere 40 år, selv om den ofte ble tatt ut av kontekst. Burnes (2004) og mye av nyere forskning på endring bygger på Lewins arbeid. Blant disse finner vi Kanter (1992) og Kotter (1995) som er mye refererte for deres modeller for å gjennomføre endring. Selv om det finnes mye forskning og anbefalinger på hvordan organisasjoner best mulig skal gjennomføre endring, er det ofte slik at endringene ikke lykkes (Gilmore, Shea & Useem, 1997). En viktig grunn til at organisasjonene ikke lykkes i sine endringsprosesser er mangler i endringskommunikasjonen (Armenakis & Harris, 2002). I tabellen under oppsummeres modellene.

Endringsmodeller			
Steg	Lewins modell	Kanters modell	Kotters modell
1	Tine opp (unfreeze)	Analyser organisasjonen og behovet for endring	Skap kriseforståelse
2	Gjennomfør endringen (move)	Lag en visjon og felles retning	Etabler en gruppe med myndighet til å endre
3	Få endringen til å sette seg (refreeze)	Frigjør organisasjonen fra fortiden	Formuler en klar visjon
4		Få fremhevet at det haster med endringen	Kommuniser visjonen med ulike virkemidler
5		Gi støtte til en sterk lederrolle	Fjern hindringer
6		Få med støttespillere med innflytelse	Skap tidlig suksess og synliggjør fremgang
7		Utarbeid en plan for implementering	Fokuser på det som gjenstår
8		Utarbeid org. strukturer for å støtte endringen	Forankre endringen
9		Kommuniser, involver og vær ærlig	
10		Forsterk og institusjonaliser endringen	

Tabell 2.2 Sammenstilling av endringsmodeller.

2.2.2 Hensikt i endringsledelse

Formål kan sies generelt sett å være ett overordnet mål, som kan sies å rettferdiggjøre selskapets eksistens. (Kempster, Jackson & Conroy, 2011). I organisasjonsendring kan formål, visjon og felles mål endres, og det blir da avgjørende å kommunisere endringene på en god måte (Armenakis & Harris, 2002). Formål er noe som i liten grad har blitt fokusert på i ledelsesstudier. Det har vært der hele tiden, men stort sett tatt for gitt, med noen hederlige unntak. I studiet av moralske eller amoralske ytterpunkter som Gandhi og Hitler pekes det gjerne på det store formålet når ledelsen til disse diskuteres. Men tradisjonelt er det den rasjonelle tenkningen til økonomene som gjelder i de fleste organisasjoner som ikke har en klar moralsk eller ideell forankring. Denne rasjonelle tilnærmingen kommer frem hos for eksempel Friedman (2009), hvor han hevder at enhver organisasjon må fri seg fra moralske hindringer og søke maksimal profitt så lenge en holder seg innenfor spillereglene. I følge Grint (2005) kan man forstå lederskap ved å se på fire forskjellige perspektiv; person, resultat, posisjon eller prosess. Han nevner ikke eksplisitt formål, men i resultatperspektivet kan formål være viktig. Resultat er i økende grad ikke utelukkende et økonomisk mål, men også miljø og sosiale mål (Glavas & Mish, 2015). Formål for organisasjonen kobles da gjerne opp mot det sosiale målet for ulike interessenter. En utfordring med å finne formål for organisasjoner eller for den enkelte er å finne noe som er autentisk og ikke for generisk. Det blir vanskelig å skape entusiasme over slagordpregede formål som kunne passet til enhver annen organisasjon. Hvis formålet ikke stemmer overens med handlingene til selskapet kan det være svært skadelig for omdømmet (White, 2015). Forutsatt at poenget med et formål er å utrette noe, må formålet gi mening og kunne trekke organisasjonen i en retning (Craig & Snook, 2014).

I dagens vestlige samfunn er en stadig større del av befolkningen høyt utdannet og har fått oppfylt de fleste av Maslows grunnleggende behov (Maslow, 1943). For å kunne motivere en høyt utdannet gruppe mennesker på toppen av behovspyramiden, vil organisasjonene i fremtiden

måtte tilby noe mer enn økonomiske insentiver. Dette noe kan være ett formål, visjon eller verdier som den enkelte kan relatere seg til og gi mening i arbeidet (Kempster, Jackson, & Conroy, 2011). Det er likevel ikke mulig å unngå å forholde seg til de økonomiske realitetene i de aller fleste organisasjoner. For eksempel har mange ideelle organisasjoner ett klart formål, som er grunnen til at de klarer å rekruttere og beholde flinke medarbeidere men har også tydelige økonomiske mål for å støtte opp om formålet til organisasjonen. Det blir stadig større behov for organisasjoner å kunne tilpasse seg endrede vilkår og stadig mindre tid til å gjennomføre endringene. Organisasjoner som anerkjenner at alle ansatte og ledere er ansvarlige for å lykkes med endring og har ett felles formål for organisasjonen, vil ha store konkurransefortrinn (Russel & Underwood, 2016).

2.2.3 Endringsklarhet

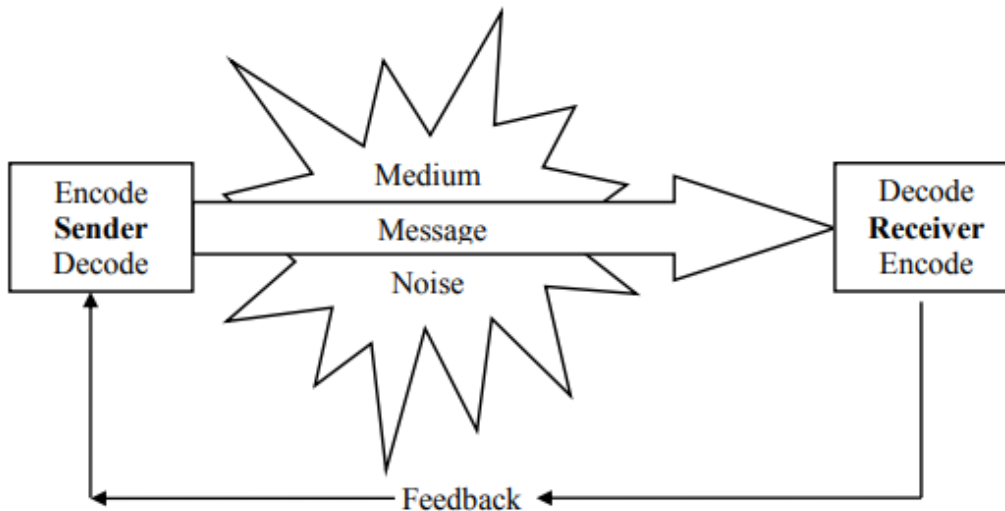
Vi må ta hensyn til kulturell og organisatorisk læring, så vel som faktorer som leder til og driver utviklingen, i stedet for det som hindrer endring. Endringsklarhet er en nøkkelfaktor som kan støtte eller blokkere endringene i det 21. århundre (Dumas, 2018). Definisjonen på endringsklarhet er, ifølge Vakola, villigheten til å støtte, og troen på at endringen vil lykkes, ut fra ett individnivå (Vakola, 2014). Armenakis (1993) har en bredere tolkning, og ut fra et organisasjonsperspektiv, at endringsklarhet er tro, holdninger og intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendige, og organisasjonens evne til å lykkes med å gjennomføre den (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). «*Den primære mekanismen for å skape endringsklarhet blant medlemmene i organisasjonen er endringsmeldingen*» (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993, s 684).

Fokus på hvordan organisasjonen er klar for endring er mindre belyst, ifølge Weiner (2009). Weiner ser på endringsklarhet som en psykologisk tilstand hvor enkeltpersoner føler seg pliktig til å implementere organisasjonsendring og er usikker på deres kollektive evner til å gjennomføre. Det finnes heller ingen «beste måte» for å øke endringsklarhet i organisasjonen (Weiner, 2009). Det er utfordrende å måle endringsklarhet til enkeltindivid og organisasjoner (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

2.3 Kommunikasjon

Dette avsnittet vil gå gjennom hva kommunikasjon er, og deretter se på forskjellige former for kommunikasjon og hva som kan være viktige suksessfaktorer innenfor kommunikasjon i endringsprosesser som digitalisering.

Kommunikasjon kan defineres som prosessen for overføring av informasjon fra en person til en annen og skape felles forståelse. Ordet kommunikasjon er avledet fra det latinske ordet ”communicare”, som har betydningen blant annet å meddele og gjøre felles. Definisjonen understreker det faktum at med mindre det er en felles forståelse som følge av utveksling av informasjon, er det ingen kommunikasjon (Lunenburg, 2010).



Figur 2.1 Gjenspeiler definisjonen og identifiserer de viktige elementene i kommunikasjonsprosessen (Lunenburg, 2010).

I noen sammenhenger er denne definisjonen for smal da kommunikasjon også kan bli gitt fra sender til mottaker uten at en får, eller ønsker, tilbakemelding fra mottaker (Shannon, 1961). Dette blir omtalt som enveiskommunikasjon, og er effektiv i bruk med oversending av faktainformasjon. Enveiskommunikasjon blir også brukt med budskap som skal overbevise en mottaker som en ikke ønsker innspill fra (Chang, Ibarra & Vergis, 1988).

Videre i oppgaven vil kommunikasjon defineres som nevnt innledningsvis «*Kommunikasjon er prosessen for overføring av informasjon fra en person til en annen og skape felles forståelse*» (Lunenburg, 2010, s. 1).

2.3.1 Kommunikasjonsformer

I tillegg til gjennom tekst og tale kan en uttrykke seg gjennom kroppsspråk, som blir omtalt som non-verbal kommunikasjon. Det er kommunikasjon som blir formidlet uten bruk av ord. Ansiktuttrykk, stemmeleie, tonefall og væremåte tilhører non-verbal kommunikasjon. Alt av signal en sender ut blir tolket av mottaker. Verbal og nonverbal kommunikasjon blir ofte tolket sammen. Når en leder sender ut informasjon er det viktig at det tenkes igjennom hvilke kanaler som benyttes for å overføre budskapet til mottaker, slik at det er enkelt for mottaker å tolke informasjon og oppnå felles forståelse. Hvis budskap fra avsender ikke stemmer overens med det non-verbale betegnes det som kongruens. Dette viser at kommunikasjon er komplekst og sammensatt. Det er viktig at avsender av en verbal melding er bevist og at det nonverbale samsvarer med det verbale, slik at det reduserer mulighetene for feil-tolkning av det en ønsker å formidle (Buck & VanLear, 2002).

2.3.2 Endringskommunikasjon

Kommunikasjon kan være et viktig verktøy for å skape forståelse og påvirke de ansattes holdning og atferd. Dette gjør at kommunikasjon kan være avgjørende for endring (Christensen, 2014). Ved å gi innblikk og informasjon om endring formidler en rasjonale om hvorfor en ønsker å gjennomføre endring. Denne formen for endringskommunikasjon kan redusere usikkerhet, gi økt motivasjon og kan skape oppslutning om endringsprosessen (Klein, 1996)

Det er mange forskjellige interessenter, både interne og eksterne, en skal ha kommunikasjon med i en endringsprosess. Det er da mulighet for å gi tilpasset informasjon til de forskjellige interessentene. Utfordringen med tilpasset informasjon er at det kan føre til ytterligere misforståelser fra de forskjellige mottakerne. Det viktigste blir uansett å være bevist forskjellig behov og at en ønsker å gi mest mulig korrekt informasjon til alle (Crane & Livesey, 2017).

Kommunikasjon kan gjøres gjennom formelle og uformelle kanaler, og effekten av kommunikasjon avhenger av tilliten til informasjonskilden. Rykte, sladder og samtaler rundt lunsjbordet er ofte mer kraftfull enn formell informasjon. Grunnen til det er at kommunikasjonen er mellom mennesker som kjenner hverandre, og en har tillit til avsender (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007).

Mangel på informasjon skaper usikkerhet og fører til at ansatte kan skape motstand mot endring og gi grobunn for rykter og sladder (Christensen, 2014). Av den grunn bør ledere gi konkret informasjon til ansatte om hvorfor, hvordan og hvilke konsekvenser endringen har for den enkelte ansatte (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007).

Kommunikasjon er nødvendig for å skape motivasjon i en organisasjon. Ledere kan øke motivasjonsnivået ved å tydeliggjøre arbeidsoppgaver og gjennomføre medarbeidersamtaler, og det kan påvirke sosialt samspill og samarbeid i organisasjonen (Kitchen Philip & Daly, 2002).

Før organisasjonen innser nødvendigheten av god kommunikasjon vil en ofte ha vanskeligheter med å sette handlinger ut i live. En ser en sterk knytning mellom god kommunikasjon og suksess innen endringsledelse (Kitchen Philip & Daly, 2002).

En observerer at til tross for stor faglig interesse for endringsledelse, er kommunikasjon tilhørende endring fortsatt underutviklet, og kommunikasjonsforskere er med få unntak fraværende på forskningsområdet (Johansson & Heide, 2008). Blant disse unntakene finner man forskere som Armenakis & Harris(2001) som har inspirert mye av nyere forskning på endringskommunikasjon.

2.4 Identifisering av kritiske suksessfaktorer for kommunikasjon

I dette delkapittelet vil det redegjøres for viktige suksessfaktorer for vellykket kommunikasjon i en endringsprosess.

2.4.1 Medvirkning

På samme måte som ledelsesfaget har utviklet seg fra militærlignende hierarkier til en virkelighet hvor man jobber sammen om ett felles mål eller hensikt, har definisjonen av effektiv kommunikasjon endret seg. Der hvor kommunikasjonen tidligere var mer til orientering eller rene ordre fra toppledelsen finner vi nå stor grad av to-veis kommunikasjon (Gable, Reis, Impett & Asher, 2004).

Endringen i kommunikasjonsform kommer som en nødvendig konsekvens av at ledelse av organisasjoner generelt har endret seg. Hemphill og Coons (1957) definerte ledelse, ut fra ferdighet og rolleperspektiv, som en persons adferd, og styring av en gruppes aktiviteter mot et felles mål. (Hemphill & Coons, 1957). I et prosess-perspektiv kan man se på ledelse som

utvikling og handling for å komme seg fra en gitt situasjon til en annen (Wood, 2005). Ut fra et prosess-perspektiv har Jacobs og Jaques følgende definisjon av ledelse: «*Ledelse er en prosess for en gitt hensikt og meningsfull retning av kollektiv innsats, og oppmuntring til innsats for å oppnå formålet*» (Jacobs & Jaques, 1990, s. 281).

Mesteparten av forskning på ledelse har som premiss at ledelse har tre basiselementer; Leder, følger og en eller flere felles mål (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor & McGuire, 2008). Det kan virke begrensende når man skal analysere moderne former for ledelse hvor ledelse ikke nødvendigvis kun er påvirkning fra leder til følger. I endringsprosesser er det ikke bare formelle ledere som leder endringen (Lunenburg, 2010). Endringsagenter kan være både ledere og følgere, og en viktig form for medvirkning er nettopp at man involverer ansatte til å ta del i endringsarbeidet. Drath (2008) introduserer en annen måte å analysere ledelse på hvor fokuset er på resultater av ledelse med følgende grunnelementer: Retning (Direction), Justering (Alignment) og Forpliktelse (Commitment). Modellen er derfor kalt DAC-modellen. Lederskap er ifølge Drath (2008) alt som produserer nevnte grunnelementer. I moderne samarbeidsformer som er preget av mere team-organisering og delt lederskap, kan modellen gjøre det enklere å forstå hvilke aktiviteter som faller inn under ledelsesbegrepet, uavhengig av hvem som utfører aktiviteten. Åpen og ærlig kommunikasjon fra alle involverte vil være avgjørende for å produsere DAC.

Endringsprosesser er forbundet med mye usikkerhet og stress hos de ansatte (Vakola & Nikolaou, 2005). Ved å åpne for medvirkning og aktiv to-veis kommunikasjon kan man motvirke noen av disse negative effektene. Ved å involvere de ansatte i endringen, kan man unngå at det oppstår rykter og faktafeil om endringen. Hvis bare en del av organisasjonen mottar informasjon om endringen, kan det medføre at de som ikke får nok informasjon føler seg ekskludert (Tajfel, 1978).

2.4.2 Formell kommunikasjon

For å lykkes med kommunikasjon i en krevende endringsprosess, er det viktig å utarbeide en plan (Jimmieson, Terry & Callan, 2004). I planen må det vurderes hva som skal kommuniseres, hvem som kommuniserer den og på hvilken måte det kommuniseres.

Det er utfordrende å velge ut hva som skal kommuniseres og hva som skal holdes tilbake. Ifølge Armenakis et al., (1993), skal fokus utelukkende være på de positive sidene ved endringen. Dette er ikke en problemfri løsning, da det aldri er utelukkende positive sider ved en endring for samtlige i organisasjonen (Fedor, 2006). I større endringsprosjekter råder det ofte stor usikkerhet også hos ledelsen om hvilken informasjon som er gyldig. Å velge å ikke kommunisere basert på usikker informasjon kan i så fall være den beste strategien (Schweiger & DeNisi, 1991).

For å understreke viktigheten i endringene som skal gjennomføres, er det viktig at toppledelsen kommuniserer målene direkte (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Når ledelsen reiser ut til samtlige lokasjoner i organisasjonen, er det et tydelig tegn på viktigheten av endringene organisasjonen står ovenfor. Ifølge Albert (1998) er forpliktelse og de ansattes identifisering med organisasjonene viktigere enn noensinne for organisasjoner i endring. Med lav grad av forpliktelse øker turn-over og det senker effektiviteten til ansatte og forsinker organisasjonenes endringstakt (Mathieu & Zajac, 1990). Det har lenge blitt pekt på den viktige rollen til

kommunikasjon for å bygge forpliktelse (Mathieu & Zajac, 1990). Det er likevel ikke all kommunikasjon som nødvendigvis skaper den ønskede forpliktelsen. For å skape forpliktelse og selvidentifisering med organisasjonen som helhet, er det avgjørende at kommunikasjonen kommer fra formelle kanaler, det vil si fra toppledelsen (Postmes, Tanis & De Wit, 2001). Postmes et. al (2001) lager ett skille mellom vertikal kommunikasjon fra toppledelsen og horisontal kommunikasjon som finner sted mellom ansatte på samme nivå og mellom ansatte og mellomledelse. Den horisontale kommunikasjonen, som gjerne er uformell og tilpasset den enkelte, er viktig for å bygge gruppetilhørighet og godt arbeidsmiljø. Likevel bygger den horisontale kommunikasjonen ikke nødvendigvis opp under organisasjonens overordnede mål og visjon. Følgelig er den horisontale kommunikasjonen i mye mindre grad avgjørende for å bygge forpliktelse og få de ansatte til å identifisere seg med organisasjonen enn hva som er tilfelle med den vertikale kommunikasjonen. Når organisasjoner endrer seg, blir det desto viktigere å være oppmerksom på denne forskjellen i kommunikasjonsform, da man skal få de ansatte til å identifisere seg med og forplikte seg til å jobbe mot de nye målene til organisasjonen.

Som Kotter (1995) skrev i sin modell for endring, så er et viktig element for vellykket endring å forankre endringen hos toppledelsen. Kommunikasjonen av denne forankringen kan som Postmes et al (2001) skriver være både formell verbal kommunikasjon, men også symbolske handlinger. Ved å etablere en prosjektorganisasjon med nødvendig myndighet for å gjennomføre endringene har man kommunisert ovenfor organisasjonen at prosjektet er på toppen av ledelsens agenda.

2.4.3 Tillit

Høy grad av tillit er både et mål for organisasjoner og til stor hjelp i endringsprosesser (Morgan & Zeffane, 2003). For å bygge tillit må kommunikasjonen i organisasjonen være ærlig og åpen. I tillegg må personene som jobber for endringen vise hengivenhet og pålitelighet for å skape tillit.

Ifølge Rousseau et al (1998) s. 395 er tillit fritt oversatt «*en psykologisk tilstand som består av villigheten til å akseptere sårbarhet basert på den positive forventning om intensjon eller handling av en annen part*». Avhengig av hvor mye sårbarhet den enkelte aksepterer, vil det følgelig kunne få store konsekvenser for tilliten mellom medarbeider og leder hvis forventningene ikke oppfylles (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Tillit er i samfunnsvitenskapelig forskning kanskje den viktigste suksessfaktoren for utvikling av organisasjoner og menneskelige ressurser. Tillit er en skjør tilstand som ofte kan brytes ned i endringsprosesser. Det er ifølge Morgan og Zeffane en avgjørende faktor for å kunne gjennomføre vellykket endring, men endringen i seg selv kan medføre at tilliten svekkes betydelig. Det hviler et stort ansvar på ledelsen for å bygge og opprettholde et tillitsforhold til de ansatte (Morgan & Zeffane, 2003).

Hengivenhet er kanskje den mest essensielle faktoren i tillit. Dette kan en se på hvordan en tar vare på og beskytter andre. Det er mennesker som ikke vil andre vondt og beskytter andre når det trengs (Zand & Dale, 1997). Personer er godhjertede når en utfører handling som er positiv for andre, uten at en automatisk får noe i retur. Denne gitte personen eller organisasjonen blir enn mer hengiven til. Hengivenhet opparbeides over tid via relasjon og samarbeid, enkelte omtaler dette som goodwill. Det tar tid å bygge opp hengivenhet, og kort tid å bryte ned (Cummings & Bromiley, 1996).

Åpenhet er en prosess, hvor personen er sårbar ovenfor andre ved å dele informasjon, påvirkning og kontroll (Zand & Dale, 1997). Åpen kommunikasjon innenfor organisasjonsteori er ofte en kombinasjon av personlig og ikke personlig informasjon. Forskning støtter at åpen kommunikasjon bidrar til økt jobbtilfredshet, organisasjonens prestasjoner og rolleavklaringer (Rogers, 1987). Åpen og direkte kommunikasjon mellom mennesker som kjenner hverandre er kraftfullt. Grunnen til det er at en har stor tillit til avsender av informasjon (Allen, Bordia & Irmer, 2007).

Det er viktig at en viser god dømmekraft vedrørende åpen kommunikasjon, slik at en håndterer konfidensiell informasjon på god og tillitsfull måte. Av den grunn må en prøve å ha gode intensjoner med det som blir kommunisert (Reina & Reina, 2006). Personer med spesialkompetanse, for eksempel teknisk, kan opparbeide seg makt ved å ikke være åpen og ikke dele av sin kunnskap. Det kan føre til mindre kommunikasjon og åpenhet i organisasjonen (Kramer & Cook, 2004). Åpen kommunikasjon i endringsprosess er et viktig bidrag for å redusere motstand for endring (Chawla & Kelloway, 2004).

Ærlighet er et av fundamentene for å skape tillit (Cummings & Bromiley, 1996). En persons karakteristika, integritet og hvor autentisk en fremstår, sees i sammenheng med ærlighet. Handlinger blir sett i sammenheng med det en kommuniserer skriftlig og muntlig, og alt blir sett i sammenheng om hvor ærlig en blir oppfattet (Dasgupta, 2000). Kommunikasjonen bør være tydelig i sitt budskap, slik at mottaker forstår informasjonen og det er mest mulig klart for alle i organisasjonen (Eisenberg & Witten, 1987). Ærlig kommunikasjon skaper tillit og bygger et godt kommunikasjonsklima. Godt klima for kommunikasjon blir verdsatt av både ansatte og ledere. De fleste medarbeidere er mer fornøyd med ledere som fremstår ærlig (Grover, 2014). I en endringsprosess kan det oppstå rykter og usannheter som utvikles i organisasjonen ut fra ulike grunnlag, noe som igjen kan skape usikkerhet. Det er viktig å ha en åpen og ærlig dialog om endringen som en gjennomfører, slik at en skal få frem sannheten. Ærlighet kan være med på stoppe ryktespredning i organisasjonen (Bordia, DiFonzo, & Schulz, 2000).

I tillegg til å være ærlig, åpen og hengiven må en også vise pålitelighet for å skape tillit. Tillit går på å ha forventninger om hvordan andre handler. Pålitelighet kombinerer at en har forventninger til handlinger som gjennomføres med grunnlag i omsorg og kompetanse (Mishra, 1996).

Kompetanse består av tre hoveddeler som er kognitiv-, funksjons- og sosialkompetanse. Kompetansen til en organisasjon består av kunnskap til medarbeidere sammen med deres holdninger, koordinering av produksjonsferdigheter integrert med ervervet teknologi (Le Deist & Winterton, 2005). Utfordringen er at det er en usynlig aktiva og i stor utstrekning lagret hos enkeltindivid (Hennestad & Revang, 2017).

Organisasjonen må mobilisere nøkkelpersoner og bruke kunnskapen deres, slik at organisasjonen blir klar for å gjennomføre endringer (Dumas, 2018). Organisasjonen bør gi medarbeidere tillit og la de få utvikle og opparbeide seg økt kompetanse (Herzberg, 2008). Gode intensjoner og pålitelighet er ikke alltid nok til at en har tillit til en person eller organisasjon. I en del tilfeller må personer ha en gitt kompetanse for at en skal oppnå tillit fra andre (Baier, 1995). Hvis en person eller organisasjon viser seg å ikke ha den forventede kompetanse vil det føre til svekket tillit (Solomon & Flores, 2003).

Videre i oppgaven vil Rosseaus (1998, s. 395) definisjon av tillit bli brukt; «*Tillit er en psykologisk tilstand som innebærer at man godtar å være sårbar, basert på positive forventninger om andres intensjoner og atferd.*»

2.4.4 Kultur

For å kunne lykkes med endringer, må organisasjonen skape en kultur for endring (Tidd & Bessant, 2018). Ved å påvirke kulturen i retningen som støtter endring, kommuniserer organisasjonen viktigheten av endringene som organisasjonen står ovenfor (Schneider, Brief & Guzzo, 1996).

En definisjon som er mye brukt vedrørende organisasjonskultur er at den består av delte antagelser, oppfatninger og verdier blant medlemmene av organisasjonen (Schein, 2017). I alle organisasjoner er det en viss struktur som setter krav til hvordan man skal utføre arbeidet, men selv i nokså rigide organisasjoner er det rom for en viss handlingsfrihet. Hvordan vi i praksis velger å agere i organisasjonen bestemmes ofte av en kultur som har blitt til over lang tid og det kan være svært krevende å endre hvordan en agerer. De fleste organisasjoner i dag har flotte verdier som samtlige ansatte skal ta til seg som sine egne, men de blir ikke automatisk de reelle verdiene til organisasjonen uten å inkludere verdiene i prosessene i selskapet. Det blir for eksempel ikke høy takhøyde i en organisasjon utelukkende fordi man vedtar at det skal være slik. Det er derimot noe som organisasjonen over tid lærer seg ut ifra egne og andres erfaringer (Bang, 2013).

For å endre på kulturen, er det først å fremst viktig å endre de underliggende faktorene som skaper en kultur i organisasjoner. Dette kan inkludere rutiner, prosedyrer og insentiver for å nevne noen. Over tid vil organisasjonskulturen også endres som en følge av endringene som gjennomføres i organisasjonen. For å skape en endringskultur i organisasjonen må en ta utgangspunkt i hvilken kultur som er i organisasjonen. En må videre se på hvilke endringer organisasjonen skal igjennom. Når en har fått klarlagt nå-situasjonen og framtidsscenarioet til organisasjonen, kan en se på hva som trengs for å skape den kultur som er ønskelig (Alvesson & Sveningsson, 2015).

Når organisasjonen skal endre kulturen for å møte de nye målene, er det en stor oppgave. Kultur er noe som sitter dypt i de ansatte og det kreves mye for å endres (Schneider, Brief & Guzzo, 1996). En organisasjonskultur består av tre nivåer. Det ytterste nivået er kulturuttrykk eller artefakter. Mellomste nivå er verdier og normer, og det innerste nivået er grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfattelse. De synligste tegnene innenfor organisasjonskultur er kulturuttrykk. Eksempler på kulturuttrykk er språk, ritualer, kleskode og organisasjonskart (Schein, 2017).

Det må skapes organisasjonsklime for at en kan gjennomføre endringer i en organisasjon, ellers kan en ikke få endret organisasjonskulturen. Ledelsen må kommunisere hva en vil med endring og hvilke mål som er satt for organisasjon (Schneider, Brief & Guzzo, 1996). For å skape en organisasjonskultur for endring må en jobbe med faktorene trygghet, tillit, involvering og gi frihet til medarbeidere, med en tilgjengelig og tydelig visjon som støtter medarbeider og ledelse i endringsprosessen (Tidd & Bessant, 2018).

Videre i oppgaven vil kultur forstås i henhold til definisjonen; «*Organisasjonskultur er delte antagelser, oppfatninger og verdier blant medlemmene av organisasjonen*» (Schein, 2017, s. 6)

2.5 Kapitteloppsummering

Digitalisering handler om å ta i bruk ny teknologi og endre organisasjonen for å kunne utnytte mulighetene som teknologien gir på best mulig måte. Både teknologien og de endrede måtene å jobbe på skaper mye usikkerhet i organisasjonen.

Når ledelsen ofte ikke kjenner til alle konsekvenser av digitaliseringen, blir behovet for å benytte alle tilgjengelige suksessfaktorer for å kommunisere organisasjonsendringen veldig viktig. Det er ikke nødvendigvis begrenset til kommunikasjon, men som kapittelet har vist er kommunikasjon avgjørende for å lykkes med endringsprosessen.

3.0 Metode

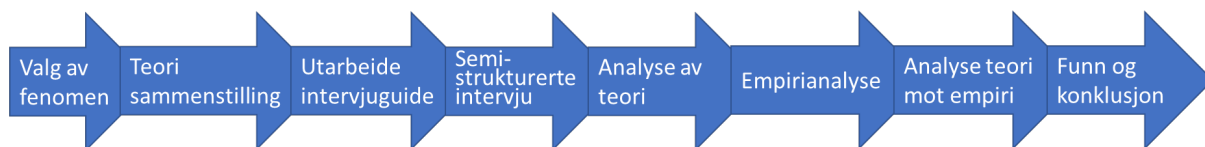
3.1 Introduksjon

Hensikten med metodekapittelet er å forklare fremgangsmåten og valgene som er gjort med hensyn til metode for å gjennomføre forskning og få svar på forskningsspørsmålet. Metode omhandler forskerens virkelighetsoppfattelse, hvordan en fremskaffer forskningsdata og metode for bearbeiding. Valg av metode og forskningsdesign er avgjørende for kvalitet og suksess for gjennomføring av forskningsprosjekt (Bordens & Abbott, 2017).

Forskningsparadigme	Ontologi	Epistemologi	Teoretisk perspektiv	Metodikk	Metode
Konstruktivistisk	Det er ikke en sannhet	Søker etter underliggende faktorer	Hermeneutisk/helhet Fenomenologisk	Kvalitativ Induktiv	Litteraturstudie Semistrukturerte dybdeintervju Tematisk analyse

Tabell 3.1 Oppsummert forskningsparadigme og valg av metode for oppgaven.

I denne oppgaven har en foretatt litteratursøk, sammenstilling og refleksjon av tidligere forskning og empiri er hentet fra casestudie.



Figur 3.1 Arbeidsgang i oppgaven.

3.2 Forskningsparadigme

Paradigm	Ontology <i>What is reality?</i>	Epistemology <i>How can I know reality?</i>	Theoretical Perspective <i>Which approach do you use to know something?</i>	Methodology <i>How do you go about finding out?</i>	Method <i>What techniques do you use to find out?</i>
Positivism	There is a single reality or truth (more realist).	Reality can be measured and hence the focus is on reliable and valid tools to obtain that.	Positivism Post-positivism	Experimental research Survey research	Usually quantitative, could include: Sampling Measurement and scaling Statistical analysis Questionnaire Focus group Interview
Constructivist / Interpretive	There is no single reality or truth. Reality is created by individuals in groups (less realist).	Therefore, reality needs to be interpreted. It is used to discover the underlying meaning of events and activities.	Interpretivism (reality needs to be interpreted) <ul style="list-style-type: none"> • Phenomenology • Symbolic interactionism • Hermeneutics Critical Inquiry Feminism	Ethnography Grounded Theory Phenomenological research Heuristic inquiry Action Research Discourse Analysis Feminist Standpoint research etc	Usually qualitative, could include: Qualitative interview Observation Participant Non participant Case study Life history Narrative Theme identification etc
Pragmatism	Reality is constantly renegotiated, debated, interpreted in light of its usefulness in new unpredictable situations.	The best method is one that solves problems. Finding out is the means, change is the underlying aim.	Deweyan pragmatism <i>Research through design</i>	Mixed methods Design-based research Action research	Combination of any of the above and more, such as data mining expert review, usability testing, physical prototype
Subjectivism	Reality is what we perceive to be real	All knowledge is purely a matter of perspective.	Postmodernism Structuralism Post-structuralism	Discourse theory Archaeology Genealogy Deconstruction etc.	Autoethnography Semiotics Literary analysis Pastiche Intertextuality etc.
Critical	Realities are socially constructed entities that are under constant internal influence.	Reality and knowledge is both socially constructed and influenced by power relations from within society	Marxism Queer theory feminism	critical discourse analysis, critical ethnography action research ideology critique	Ideological review Civil actions open-ended interviews, focus groups, open-ended questionnaires, open-ended observations, and journals.

Tabell 3.2 Oversikt over de mest vanlige forskningsparadigme (Patel, 2015, s.1)

Verdensbilde, eller forskningsparadigme forskeren jobber ut ifra sier noe om forskerens grunnleggende verdisyn, konseptuelle forståelse og antagelser (Taylor & Medina, 2011). Formålet med forskningen i oppgaven var utforskning av kommunikasjon som kritisk suksessfaktor ved digitalisering.

Interpretisme/konstruktivistisk paradigme er et forskningsparadigme som ofte har målsetting å løse problemet og finne sammenhenger. Sannheten blir sett på som relativ, og en ønsker å forstå folks handlinger, bakgrunnen for handlinger og motivasjon. (Thanh & Thanh, 2015).

Konstruktivistisk forskningsparadigme tar utgangspunkt i å forstå verden via erfaringer som mennesker har opparbeidet over tid. Den tolkende interpretisme/konstruktivistiske paradigme stoler på deltakernes syn på det som skal studeres. Vanligvis utvikler en induktiv teori gjennom hele forskningsprosessen og bruk av kvalitativ datainnsamlingsmetode (Mackenzie & Knipe, 2006).

Fenomenologisk teoretisk perspektiv prøver å forstå verden og skape helhetsforståelse. Forståelsen tar utgangspunkt i livserfaring og tolkninger fra forskeren. En vil med denne metode prøve å undersøke fenomenet med å finne de personene med mest kunnskap og innsikt for å forstå fenomenet best mulig. Personer sin erfaring sees på som valid kunnskap (Aspers, 2009).

Forskernes syn på forskningsparadigme er sammenfallende med konstruktivistisk forskningsparadigme. En tror ikke det finnes en sannhet vedrørende suksessfaktorer for kommunikasjon ved digitalisering. Via tidligere forskning og empiri har en søkt etter underliggende faktorer som støtter kommunikasjon til å bli vellykket i en digitaliseringsprosess.

I denne oppgaven har en valgt et fenomenologisk teoretisk perspektiv og induktiv metode, da en ønsker å undersøke med hjelp av teori og casestudie vedrørende digitalisering og kommunikasjon. Forfatterne ville komme så tett innpå forskningsobjektet og ha tilgang til de personene som en hadde vurdert har best kunnskap, og informantene er et ikke representativt utvalg. Forskningsspørsmålet som besvares dreier seg i all hovedsak om hvordan en best mulig kan påvirke og legge til rette for enkeltmenneske, grupper og hele organisasjonen i en endringsprosess.

Forskningsdesignet ble valgt ut ifra at det passer for å få dypere forståelse om hvilke faktorer innen kommunikasjon som påvirker digitalisering i å bli en suksess. Det er ikke enkelt å forklare menneskelig oppførsel utelukkende ved hjelp av deduktiv metode og logikk. Derimot er det oppgavens hensikt å tolke empirien for å finne mønstre som kan besvare forskningsspørsmålet.

3.3 Kvalitativ metode

Differentiating characteristics of qualitative versus quantitative research

<i>Point of comparison</i>	<i>Qualitative research</i>	<i>Quantitative research</i>
Focus of research	Quality (nature, essence)	Quantity (how many, how much)
Philosophical roots	Phenomenology, symbolic, interaction	Empiricism, logical positivism
Associated phrases	Fieldwork, ethnographic, naturalistic, grounded, subjective	Experimental, empirical, statistical
Goal of investigation	Understanding, description, discovery, hypothesis generating	Prediction, control, confirmation, hypothesis testing
Design characteristics	Flexible, evolving, emergent	Pre-determined structure
Setting	Natural, familiar	Unfamiliar, artificial
Sample	Small, non random, theoretical	Large, random, representative
Data collection	Researcher as primary instrument, interviews, observations	Inanimate instruments (scales, tests, surveys, questionnaires, computers)
Mode of analysis	Inductive (by researcher)	Deductive (by statistical methods)
Findings	Comprehensive, holistic, expansive	Precise, narrow, reductionistic

Adapted from Merriam, 1989; Yin, 1995.

Tabell 3.3 Forskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ forskning (Sorin-Peters, 2004, s. 938).

Forskning blir ofte delt inn i kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Kvantitativ metode gir mulighet til å kunne si noe mer enn det som er undersøkt, og man kan si noe om en større populasjon, uten at en trenger å spørre alle i populasjonen (Jacobsen, 2005). Kvalitativ forskningsmetode gir åpning for tolkning (hermeneutikk) og erfaringer om fenomenet som studeres, og har mulighet for å vise mangfold og nyanser om det en undersøker. Kvalitativ metode ønsker å skape en dypere forståelse for fenomenet (Yin, 2017).

Faktorene en identifiserte var vanskelig å tallfeste og det var derfor naturlig å gjennomføre et kvalitativt studie. Ved at en vil øke forståelsen for kommunikasjonens viktighet i digitalisering, blir veien til en viss grad til etter hvert som en fikk studert mer av fenomenet.

Formålet med case-studie er å belyse en eller flere beslutninger, hvorfor det ble bestemt, hvordan de ble implementert og eller med hvilket resultat. Case-studie søker etter økt forståelse, og ved bruk av enkeltcase-studie går en i dybden på ett spesifikk case (Yin, 2017). En har av den grunn gjennomført et case-studie for å skape dybdekunnskap, og en var av den oppfatning at kvalitativ forskning var hensiktsmessig.

Ved bruk av enkeltcase-studie går en i dybden på ett case. Multiappel casestudie foretar studie av flere case og deretter sammenlignes studiene (Yin, 2017). Kommunikasjon i en digitaliseringsprosess som denne oppgaven studerte, var en spesifikk endring, og en har gjennomført intervju i en organisasjon og dette var et enkeltcase-studie.

Innenfor case-studie deler en inn i deskriptiv og utforskende case-studie. Deskriptiv studie ønsker å forklare handlinger fra et virkelighetsperspektiv. Utforskende case-studie har ønske om identifisere forskningsspørsmål for senere forskning (Yin, 2017). Casestudiet i denne oppgaven er deskriptiv, hvor en har sett etter hva som var suksessfaktorer for gjennomføring av digitalisering.

3.4 Semistrukturerte intervju

Bruk av semi-strukturerte intervju er en metode som gir åpning for å stille åpne spørsmål med muligheter for oppfølgingsspørsmål. Det fører til at en går i dybden på fenomenet en ønsker å undersøke, og får inn mest mulig informasjon fra informanten om det en undersøker. Intervjuformen er åpen, siden en skal undersøke et relativt begrenset antall personer, og med datagrunnlag fra én organisasjon kan en ikke trekke generelle slutninger (Jacobsen, 2005). Det ble vurdert at det er best å benytte semi-strukturerte intervju for å få mest mulig dybde i case-studiet. Intervjuobjektene som ble valgt har inngående kunnskap om fenomenet som ble undersøkt. Personene inngår i et tverrfaglig team, som er tatt ut av operativ drift for å arbeide fokusert med digitalisering de nærmeste årene. Forskerne har vurdert at dette er de personene i organisasjonen med best dybdekunnskap om digitalisering. Videre har gruppen en kontaktflate mot store deler av organisasjonen, som gir kunnskap om helheten for gjennomføringen av digitalisering.

Intervjuguiden ble utformet som et rammeverk for samtalene med intervjuobjektene. Det ble startet med spørsmål om hva informanten sine definisjoner av ledelse, endringsledelse, kommunikasjon og digitalisering, slik at en fikk kunnskap om hva person hadde for oppfatning og perspektiv om det en skulle gå videre inn på i intervjuet. Respondentene fikk snakke fritt og uttrykte sitt syn og oppfattelse av temaene som ble undersøkt.

3.5 Intervjuguide

Det ble utarbeidet intervjuguide på bakgrunn av teorisammenstillingen som dannet grunnlag for de semi-strukturerte intervjuene. Det ble besluttet å ikke gjennomføre en test av intervjuguiden før en tok den i bruk, siden den hadde åpne spørsmål og var temaorientert. Slik visste en på forhånd at en fikk gjennomgått alle temaene en ønsket i intervjuene. Det ble gjort en evaluering vedrørende intervjuguiden etter første intervju, om det burde korrigeres før en gjennomførte neste intervju. Det ble konkludert med at det ikke var behov for korrigeringer.

3.6 Vitenskapelig perspektiv

I et vitenskapelig perspektiv deler en ofte i induktive og deduktive resonnement. Med induktiv starter en med at forskningsresonnementet tar utgangspunkt i empiri, og en prøver å se sammenheng og mønster, slik at en skaper ny teori (Fereday & Muir-Cochrane, 2006).

I oppgaven har en tatt utgangspunkt i teori og prøvd å se etter suksessfaktorer i teorien. Det vil si at en har forsket ut fra en induktiv metode for å svare på forskningsspørsmålet om hva som er suksessfaktorene for kommunikasjon i endringsledelse og digitalisering. Videre har en undersøkt en organisasjon ved hjelp av et case-studie, for å se hva den organisasjonen ser som viktige faktorer innenfor kommunikasjon for å gjennomføre digitalisering. Forskningen tok utgangspunkt i empiri og er induktiv, og det vil være vanskelig å skape ny teori og mønster utfra at en kun har gjennomført et case-studie. Det bør gjennomføres tilsvarende case-studier flere ganger for å sikre

at en ser et mønster eller andre sammenhenger som en kan skape ny teori, og kunne foreta slutninger som kan generaliseres. Videre i oppgaven ble teori og empiri sett opp mot hverandre for å finne likheter og funn fra empiri.

3.7 Datainnsamling, utvalg

Innenfor forskning må en etterstrebe og velge et utvalg av data, istedenfor alle data som kan innhentes om fenomenet. Ut fra de innsamlede dataene ønsker en å danne et bilde og dra slutninger som kan generaliseres. Forskere vil generalisere ut fra det utvalget en har innhentet (Bordens & Abbott, 2017).

Methods of Data Collection	
Quantitative data	Qualitative data
<ul style="list-style-type: none"> • Administrative data collection <ul style="list-style-type: none"> - financial data - performance data - resource allocation - school census • Surveys and questionnaires <ul style="list-style-type: none"> - door-to-door - election-type polls - national census - phone interviews - school/teacher interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Case studies • Content analysis • Focus groups • Interviews (individual, community) • Observations • Research (action research) • School inspections (formal education) • Story-telling

Tabell 3.4 Kvantitativ og kvalitativ datainnsamlingsmetode (Tilbury, Janousek, Denby, Elias & Bacha, 2007, s 8).

I oppgaven ble det innhentet teoretiske og kvalitative data. De teoretiske dataene ble samlet inn fra faglitteratur og fagartikler. Utfordringen med innhenting av teoretiske data er at forsker kan innhente skjeve og subjektive data, slik at dataene ikke er relevante, objektive og dekkende. Av den grunn har en i oppgaven søkt i et stort utvalg artikler og av den grunn må en arbeide med å redusere utvalget etter gitte utvalgsmetoder. En deler ofte i tilfeldig og ikke-tilfeldig utvalg. Tilfeldig utvalg gir alle i en gitt populasjon like stor sjanse for å bli trukket ut. Med et ikke-tilfeldig utvalg velger forskeren selv utvalget (Blaikie, 2010). Søk etter litteratur ble gjort via UiS sine databaser. Litteraturen som ble innhentet ble undersøkt med hensyn til om at det er utgitt av anerkjente tidsskrift. De fleste fagartiklene i oppgaven har vært igjennom redaksjonskomite for godkjenning før publisering. Forfatterne har blitt undersøkt vedrørende forskningsområde, hvor mye de er sitert og mengden publikasjoner for å sikre at det er forskere med høyt faglig nivå. I denne oppgaven ønsker en å få best mulig bilde av kommunikasjon i digitaliseringsprosess, og av den grunn er det i oppgaven brukt ikke-tilfeldig utvalg.

Utgangspunktet for det kvalitative casestudiet var å se på digitalisering og skape empiri for digitalisering og endringsprosessen, og hvilke faktorer innenfor kommunikasjon som må til for å øke sannsynligheten for at det skal bli en suksess. Valget av organisasjon var basert på at organisasjonen var i gang med et omfattende digitaliseringsprosjekt og at en kunne få tilgang på informanter og dokumentasjon fra organisasjonen. Grunnen til at en fikk tilgang til denne

organisasjonen var at den ene av forfatterne hadde tilknytning til organisasjonen. For å gå i dybden på digitaliseringsprosessen har en i oppgaven fått tilgang til de som en vurderte som mest involvert i digitaliseringsprosessen i organisasjonen. Informantene en har fått tilgang til er et tverrfaglig team som er satt sammen for å arbeide med digitaliseringsprosjektet. En var i hovedsak interessert i informantenes erfaringer og oppfatninger rundt hvordan en bør planlegge og gjennomføre kommunikasjon ved digitalisering, slik at den blir vellykket. Intervjuobjektene er valgt ut fra at en ønsker en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet. Informantene som ble valgt var blitt tatt ut av ordinær drift i organisasjonen for fullt og helt arbeide med digitalisering.

Det finnes ingen fasit på hvor mange en bør intervju for å få et utvalg som gjør at en er sikker på at en har fått all nødvendig informasjon om det en ønsker å undersøke (Francis, Johnston, Robertson, Glidewell, Entwistle, Eccles & Grimshaw, 2010). I oppgaven har en gjennomført tre dybdeintervju, hvor hvert av intervjuene har tatt cirka to timer å gjennomføre. Intervjuobjektene har forskjellig bakgrunn og jobbet tidligere i forskjellige avdelinger i organisasjonen. Organisasjonen har gitt tilgang til informasjon gitt via pressemeldinger, epost, intranett, SharePoint, avdelingsmøter, allmannamøter og intervju.

3.8 Analyse

Teoridelen ble utviklet og tilpasset underveis. Teoridelen var utgangspunktet for utforming av intervjumalen og hvilke team en ønsket å få belyst uten at en gav informantene informasjon om hva teorien belyser innenfor teamene en ønsket gjennomgått.

Empirien består hovedsakelig av semi-strukturerte dybdeintervju. Intervjuene ble transkribert, det vil si at lydfiler ble omgjort til tekst (Jacobsen, 2005). To av dem ble transkribert ved bruk av appen Otter. Otter ble brukt på intervjuene som ble gjennomført på engelsk. Det tredje intervjuet var på norsk, og det støttet ikke appen. Av den grunn ble intervjuet på norsk transkribert manuelt. I etterkant var det behov for å strukturere innhentede data, når en har cirka 6 timer med samtale som skal komprimeres, destilleres og oppsummeres. Intervjuene ble satt opp mot hverandre for å finne det som var sammenfallende, og videre så en på de faktorene som informantene hadde forskjellige svar på.

Valg av semi-strukturerte intervju ble gjort fordi en ønsket å få mest oppriktige svar som ikke var styrt fra intervjuer. En ville føre intervjuet innom de temaene som en søkte svar på uten at en prøvde å påvirke informantene i en gitt retning.

Innsamlet datamateriale ble gjennomført som tematisk analyse. Tematisk metode består i å identifisere, analysere og finne sammenhenger i det en studere (Braun & Clarke, 2006). I oppgaven har en sammenstilt teori mot empiri for å se på om en ser faktorer som er felles, for endringsledelse og digitalisering med henblikk på kommunikasjon. Videre har en sett på faktorer som en kun har fått frem fra teori og ikke empiri, og til slutt har en sett på faktorer som kun er kommet frem i empirien.

3.9 Metodetriangulering

Ved å se på en problemstilling fra ulike perspektiv og innfallsvinkler vil en normalt redusere risikoen for at resultatet har skjevheter. I forskning blir dette betegnet som triangulering (Jupp, 2006).

I denne oppgaven er det blitt metodetriangulert med hensyn til teori hentet fra forskjellige forskere og datasett, men vedrørende metode har en forholdt seg til kvalitativ metode. Ved innhenting av empiri har en intervjuet hver enkelt informant alene istedenfor i gruppe. De hadde i forkant fått beskjed om å ikke snakke med hverandre om hva som ble gjennomgått i intervjuene før i etterkant, slik at en ikke skal bli påvirket av hverandre. Det ble gjort bevisst, slik at en kan sammenligne intervjuene. Teoridelen er hentet fra et mangfold av forskere, og mange av de har sammenfallende syn på suksessfaktorer selv om de har gjort forskningen med forskjellig perspektiv og på ulikt tidspunkt. Det fører til at det er økt sannsynlighet for at det er viktige suksessfaktorer.

3.10 Pålitelighet og troverdighet

Innenfor kvalitative studier prøver en å undersøke pålitelighet og troverdighet heller enn reliabilitet og validitet (Thagaard, 2013). Grunnen til det er at en ikke oppfyller de tradisjonelle kravene til reliabilitet og validitet som en gjør med kvantitative studier (Postholm, 2010). En har gjennom hele oppgaven prøvd å undersøke problemstillingen, slik at en skal få økt kunnskap om digitalisering og hva som skal til for en vellykket gjennomføring. Forskningsspørsmålet i oppgaven er aktuelle og representativ for en større populasjon. Teorien som er samlet inn og gjengitt er hentet fra renommerte forskere og publisert i anerkjente fagtidsskrift, som styrker den ytre troverdighet. De som er valgt som informanter er de som har mest kunnskap om digitaliseringsprosessen i organisasjon, og en mener at de besitter innsikt for hele organisasjon og ikke kun de som gruppe. Informantene har grenseflate mot alle digitaliseringsprosjekt i organisasjonen. Fenomenet som undersøkes er aktuelt for både bransje og samfunnet som helhet, uavhengig av hvor i verden en er lokalisert. Organisasjonen en har fått tilgang til har kontorer i Asia, Amerika og Europa, med størst tilstedeværelse i Europa. Med at det er et enkelt-case vil oppgaven være svak angående ytre troverdighet, siden en kun har gått i dybden på ett case, og av den grunn skal en være forsiktig med å generalisere funnene. For å styrke oppgavens ytre troverdighet burde en gjennomført tilsvarende casestudie i flere organisasjoner og sett om en fikk tilsvarende funn. Det ville kunne øke sannsynligheten og sikret at en kunne generalisere funnene og å se om det er gyldig for en større populasjon. Ut fra et begrenset tidsperspektiv har det ikke vært mulig å gjennomføre casestudier i flere organisasjoner.

I oppgaven har en etterstrebet og vært bevisst for å oppnå best mulig pålitelighet og troverdighet. Ved bruk av casestudie får en gått i dybden, noe som øker troverdigheten av studiet. Alle som ble intervjuet fikk samme informasjon i forkant av intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i samme møterom. Møterommet var romslig, skjermet fra forstyrrelser utenfra og hadde bra innelima. Under intervjuene var det ingen forstyrrelser. Det ble satt av 2 timer til hvert intervju, slik at en hadde god tid til gjennomføring. En ønsket å ha en avslappet og god tone under intervjuet for å legge til rette for at informantene skulle trives og ha en god og tilsvarende lik atmosfære, slik at en fikk reflekterte og utdypende svar på emnene en undersøkte. Tidspunkt for intervjuene ble valgt av de som skulle bli intervjuet, slik at det skulle passe best mulig inn i en travel arbeidshverdag for informantene. Tidspunktene ble avtalt tre til fire uker frem i tid. Videre var en bevisst at de tre som ble intervjuet har forskjellig akademisk bakgrunn. De har ulik arbeidserfaring både i den organisasjon de arbeider i dag og tidligere arbeidsforhold. Det har ført til god dybdeforståelse og helhet, siden informantene ser prosessen i fra forskjellige synsvinkler.

Reliabilitet handler om å sikre kvalitet og hvor pålitelig de innhentede data er. Det blir ofte satt i forbindelse med måling av kvantitative undersøkelser. Bevisst og systematisk innhenting av data øker pålitelighet og kvalitet på forskningen (Bordens & Abbott, 2017).

Dataene som er innhentet i denne oppgaven er gjort etter en systematisk tematisk plan. Det startet med innhenting av teori om ledelse, endringsledelse og digitalisering. Deretter gikk en i dybden på kommunikasjon sin viktighet innenfor endringsledelse og digitalisering. Ut fra teorien har en dannet seg et bilde og fått svar på delspørsmål til oppgaven om suksessfaktorer for gjennomføring av endringsledelse og digitalisering. Med utgangspunkt i teori har en utarbeidet en intervjuguide for et semi-strukturert intervju for å gjennomføre casestudie i en organisasjon. Tre semi-strukturerte intervju ble gjennomført. Når teori og empiri var samlet inn ble dette analysert for å se på hva som var sammenfallende og hva som var unikt for teori og for empiri. Teori og annen offentlig informasjon som er brukt i oppgaven er mulig å etterprøve. Empirien i denne oppgaven er ikke like lett å etterprøve. Det har i oppgaven blitt gjort bevisste valg om hvilken organisasjon en har benyttet data fra, og hvem som er valgt ut som informanter, slik at en etterstreber best mulig pålitelig datagrunnlag. Organisasjonen ble valgt ut fra at den var i gang med digitalisering, som var det fenomenet en ønsket å studere.

3.11 Etske problemstillinger

Når en setter i gang skriving av akademisk arbeid er det viktig å tenke igjennom hvilke etske problemstillinger arbeidet antakelig kan støtte på, og videre hvordan en har tenkt å håndtere problemstillingene (American Psychological Association, 2010)

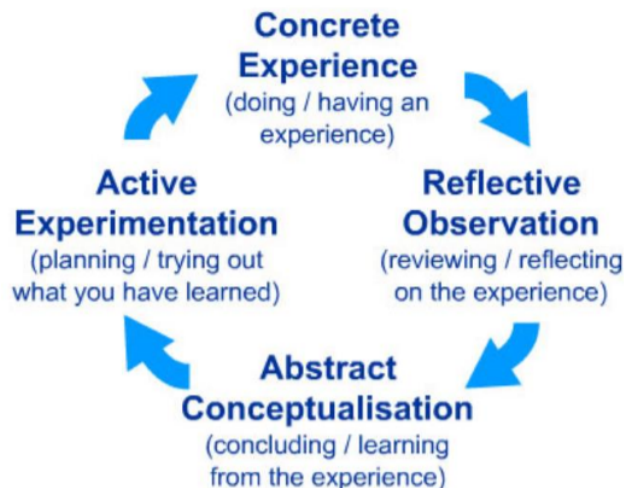
Norsk senter for forskningsdata (NSD) er et nasjonalt arkiv for forskningsdata. Etter å ha tatt meldeplikttesten ble oppgaven korrigert, slik at det ikke var nødvendig å melde prosjektet til NSD. Justeringen som ble gjort var at organisasjonen og personene som en innhentet data fra ble anonymisert. Variabler som navn, kjønn, alder, utdanning og stilling er ikke gjengitt i oppgaven. Det er dataene en har fått tilgang til som er av interesse ikke enkeltpersoner eller organisasjonen de er hentet fra.

All teori som er gjengitt i oppgaven har henvisning til referanse, slik at leseren vet hvilke kilder det er hentet fra. Før en startet med skriving av oppgaven innhentet en tillatelse fra organisasjonen hvor casestudiet ble gjennomført om hvordan innsamlet informasjon i intervjuene skulle benyttes. Det ble valgt å anonymisere organisasjonen av den grunn at det er dataene og fenomenet digitalisering som en fikk tilgang til å forske på som er interessant, og ikke organisasjonen i seg selv. Dessuten er en av den oppfatning at en får enda mer åpenhet, og derav mer dybdekunnskap, når organisasjon og informanter er orientert om at det er anonymt. Informantene ble i forkant informert om at all informasjon ville bli anonymisert. Det ble også bedt om tillatelse for å ta opp intervjuet før en startet intervjuene. Deretter ble det både i forkant og etterkant av intervjuene informert om at etter transkribering og analyse ville de få mulighet for gjennomlesning av det som ble brukt av data fra intervjuet, slik at informantene hadde mulighet til å korrigere og kvalitets sikre informasjonen.

3.12 Refleksjon over utfordringer

Det er utfordrende å sette i gang forskning, og det er mange valg som må tas for å avgrense det en ønsker å forske på. Tema for oppgaven og bakgrunnen for det en ville undersøke har vært

bortimot klart fra starten. Det er utfordrende å gjøre avgrensninger for å få en oppgave som er fokusert og går i dybden og ikke blir for overfladisk. Valg av perspektiv og avgrensning har tatt mer tid enn forventet. Det hadde vært mulig å se på kritiske suksessfaktorer ut fra for eksempel strategi, teknologi og organisasjonsperspektiv.



Figur 3.2 Kolbs læringssirkel (McLeod, 2010).

Forskningen ble gjennomført ved bruk av Kolbs læringssirkel. En startet med å se på faktorer for å få gjennomført suksessfull endring. I litteratursøk fant en mange faktorer, og en av de viktigste faktorene var kommunikasjon. Videre valgte en å gå i dybden på kommunikasjon, for å finne ut hva som skal til for å skape god kommunikasjon som støtter endringsledelse, slik at den blir vellykket. Suksessfaktorene for kommunikasjon i endringsledelse fra faglitteratur ble sammenlignet med empiri.

Det har vært god og nyttig hjelp fra veileder som har påpekt at en må spisse og ikke prøve å gripe over alt. En skal heller fordype seg i problemstillingen enn å kun fokusere på overflaten. Dette har vært hjelp som har bidratt til at en har fått god retning med forskningsspørsmål som gir mening og bidrar til økt forståelse for det en ville undersøke.

Teorien som er blitt referert til skaper et bilde av hvilke faktorer som er viktig for å få suksess med kommunikasjon i en digitaliseringsprosess. Faktorer kan til dels være subjektive i forhold til hva forfatterne synes er viktig, men siden mange av faktorene er påpekt av flere andre forskere vil en kunne trekke slutning om at dette er objektive faktorer som er gjengitt. En av de to forfatterne har tilknytning til organisasjonen som er blitt undersøkt i oppgaven. Det kan av den grunn være at enkelte vil påpeke at det er for liten distanse mellom forfatterne og objektet en har undersøkt. Med at den andre forfatteren ikke har den knytningen til organisasjonen og en har vært bevisst at en skal ha et objektivt syn og ikke ta inn subjektive betraktninger, har det blitt ivaretatt. Intervjuguiden som er brukt i intervjuene er basert på teorien, slik at det er basert på tidligere forskning og ikke forfatterens subjektive oppfatning av fenomenet.

3.13 Kapitteloppsummering

Forskningsdesignet for oppgaven tar utgangspunkt i et konstruktivistisk forskningsparadigme med fenomenologisk teoretisk perspektiv og induktiv metode. Empirien ble innhentet ved hjelp av kvalitativ metode av caset som undersøktes. Intervjuobjektene som ble valgt har inngående kunnskap om fenomenet som ble undersøkt, og var et ikke representativt utvalg, men de med mest kunnskap om digitalisering og endringsprosessen i organisasjonen. Det ble gjennomført semi-strukturerte intervju, som var støttet av en intervjuguide utarbeidet i forkant. Vitenskapelig metode for å finne suksessfaktorer for kommunikasjon innenfor digitalising i teorien og videre i casestudie ble gjort ved hjelp av induktiv metode. Teorien har blitt metodetriangulert. Innsamlet datamateriale ble gjennomført som tematisk analyse. Igjennom oppgaven har en gjort bevisste valg av teori og behandling av empiri for å oppnå størst mulig pålitelighet og troverdighet for oppgaven. Etiske problemstillinger har blitt behandlet underveis i oppgaven, og en har til slutt i metodekapitlet gjennomført en kritisk refleksjon.

4.0 Funn og diskusjon

4.1 Innledning

Dette kapittelet presenterer og drøfter funnene fra primærforskningen. Kapittelet er utarbeidet rundt en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) av primærdata. Temaene som drøftes er valgt som en følge av teorigjennomgangen i kapittel 3, og er følgende temaer:

1. Medvirkning
2. Formell kommunikasjon
3. Tillit
4. Kultur

Datamaterialet ble skapt på grunnlag av intervju med informantene og funnene ble drøftet opp mot teorien. Målet med kapittelet er å identifisere viktige suksessfaktorer når det gjelder kommunikasjon ved digitalisering. Ved å vurdere teori og empiri opp mot hverandre, danner kapittelet grunnlag for konklusjonene. Tabell 4.1 oppsummerer funnene som refereres til gjennom kapittelet.

Medvirkning	Formell kommunikasjon	Tillit	Kultur
Involver organisasjonen på et tidlig tidspunkt i prosessen	Tydlig forankring hos toppledelse og styret	Etabler en styringsgruppe som representerer organisasjonen	Identifiser gjeldende kultur og hvordan denne avviker fra ønsket kultur
Skap felles mål	Samme informasjon til hele organisasjonen	Ærlighet i kommunikasjonen	Endre prosesser, rutiner og instruksjoner for å støtte kulturendringen
Åpenhet	Flere kommunikasjonsformer, samme budskap	Skap suksesshistorier	Kommuniser endringene
Ærlighet	Tydlig mål/visjon	Hengivenhet	Tydlig mål/visjon
To-veis kommunikasjon	Kommunikasjonsplan	Pålitelighet	Medvirkning
		Kompetanse	Tillit

Tabell 4.1 Oppsummering av funn og diskusjon

Det er opprettet en egen direktørstilling med ansvar for digitalisering i organisasjonen. To rådgivere rapporterer til denne direktøren, og dataene som er innhentet kommer fra disse tre informantene. Informantene refereres til som I-1 for direktøren, I-2 og I-3 for de to rådgiverne.

For å kunne tolke svarene til informantene i ettertid, ble det innledningsvis diskutert noen sentrale teoretiske begreper.

Det første begrepet som ble presentert for informantene var digitalisering. Informantene ble spurt om å definere begrepet med sine egne ord. Svarene varierte en del, men alle informantene var tydelige på at digitalisering handler mer om endring av måte å arbeide på enn å endre noe analogt til digitalt.

I-1: «Det handler mer om endring enn teknologi.»

I-2: «For meg handler digital transformasjon om å bruke teknologi på en bedre, smartere måte for å endre måten selskapet jobber.»

I-3: «Det handler om tilgjengeliggjøring av informasjon.»

Forståelsen til informantene passer inn i definisjonen som er brukt i tidligere kapitler: «Digitalisering er definert som endringer i arbeidsmåte, roller, og forretningstilbud som følge av adopsjon av digitale teknologier i en organisasjon, eller i driftsmiljøet til organisasjonen.» (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017 s. 64).

Det neste begrepet som ble presentert for informantene var *endringsledelse*. Informantenes definisjon av dette begrepet var noe mer variert. Det de alle hadde som felles forståelse var deres egen rolle som endringsleder. De forsto sin rolle som en som skal gjøre endring mulig og motivere endring i organisasjonen. Informantene så ut til å ha forskjellige utgangspunkt for definisjonene, I-1 hadde målfokus, I-2 hadde prosessfokus og I-3 hadde fokus på ledelse.

I-1: «Det er viktig å skape et miljø der endring blir normen, ikke noe du bare gjør en sjelden gang. Selskapet har tradisjonelt endret seg, men ikke på en kontinuerlig måte. I en ideell org er ansatte innstilt på å endre seg kontinuerlig for å møte nåtidens krav.»

I-2: «Det handler om å få folk til å endre måten de gjør ting, men også om å endre prosessene i selskapet, kanskje ved hjelp av teknologi?»

I-3: «Og det å få dem til å gjøre det som motivator eller som pådriver, framfor som en diktator.»

Alle svarene fra informantene kan helt eller delvis passe inn i oppgavens valgte definisjon av endringsledelse «Ledelse av planlagt endring av organisasjonens komponenter for å forbedre effektiviteten til organisasjonen. Organisatoriske komponenter inkluderer organisasjonens oppdrag, visjon, verdier, kultur, strategi, mål, struktur, prosesser eller systemer, teknologi og menneskene i organisasjonen. Når organisasjonene forbedrer effektiviteten, øker de evnen til å generere verdi for de de tjener.» (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016, s. 2).

Videre ble informantene bedt om å definere ledelse. Informantene beskrev typiske ledertrekk, utifra ett klassisk bilde av samhandlingen mellom leder og følger. Ingen av informantene fremhevet i noen særlig grad forholdet fra følger til leder eller forskjellen mellom formell og uformell ledelse. Forståelsen av ledelse hos informantene er dermed mer i retning av Jacobs & Jaques (1990, s. 281) definisjon, «Ledelse er en prosess for en gitt hensikt og meningsfull retning av kollektiv innsats, og oppmuntring til innsats for å oppnå formålet», enn i Draths (2008) modell hvor lederen og følgeren ikke er i fokus. Funnet her er ikke overraskende, da organisasjonen er tradisjonelt organisert med ett tydelig hierarki.

I-1: «(god) ledelse er litt frikoblet fra daglig drift, for å kunne ha ett overblikk og hovedhensikten er å få det beste ut av laget.»

I-2: «Når lederen ikke er tilstede, skal i teorien alt likevel fungere.»

I-3: «Så ledelse for meg er å lede mennesker som skal gjøre en eller annen jobb på en måte som gjør at de hele tiden finner en ... har en indre drivkraft til å gjøre den jobben så god som mulig.»

Det siste begrepet som informantene ble bedt om å definere var *kommunikasjon*. Informantene var alle enige om at det er avgjørende at kommunikasjonen er to-veis. Videre pekte de på at det er hensikten med kommunikasjon er å skape felles forståelse. Dette passer godt inn Lunenburgs (2010, s. 1) definisjon brukt i teorikapittelet: «Kommunikasjon er en prosess for overføring av informasjon fra en person til en annen og skape felles forståelse.»

I-1: «..vi må snakke mye mer om at vi er på denne reisen sammen.»

I-2: «..kommunisere hva du gjør, men også involvere menneskene til å føle seg engasjert.»

I-3: «Samhandling mellom to eller flere personer der informasjon utveksles og hvor det er en slags avtalt protokoll eller felles forståelse.»

Som nevnt innledningsvis er kommunikasjonen i organisasjonen håndtert på en typisk måte for en mellomstor organisasjon. Den inkluderer bruk av formell kommunikasjon som skal flyte nedover i organisasjonen. Informantene så alle behov for å kommunisere bedre i endringsprosessen. De pekte også på utfordringer med å få budskapet frem til samtlige ansatte. Hovedårsakene til at det var utfordrende, var ifølge informantene at informasjon ble filtrert vekk i linjeledelsen og at for få ansatte søkte etter informasjon på egenhånd f.eks. fra interne nettsider. Hva man faktisk skulle kommunisere var også noe informantene så på som en utfordring. Dette ble begrunnet med den store usikkerheten med konsekvensene av den digitale transformasjonen som gjør det vanskelig å være konkret nok i kommunikasjonen ut til de ansatte. Alle informantene var enige om at hensikten med kommunikasjonen, uansett kommunikasjonsmetode, var å skape en ny, felles forståelse av hvordan organisasjonen bør arbeide i tiden fremover. Det ble presisert fra flere av informantene, at en organisasjon i endring vil være den nye normalsituasjonen.

Som tidligere definert handler digital transformasjon mer om å endre måten man jobber på enn å innføre teknologi. Teknologien er kun verktøy for å kunne endre arbeidsprosessene. Informantene pekte alle på at digital transformasjon handler om å endre menneskenes oppførsel i organisasjonen.

I-2: «..du må påvirke, du må endre folks tankesett.»

Informantene pekte også på at det er mye som ikke er klart, verken for ledelsen eller de enkelte. Dette er ikke uvanlig i endringsprosesser, men kanskje enda tydeligere i en digital transformasjon.

I-3: «..nå er det litt mer tro, håp og kjærlighet-basert, kaste seg uti endringen.»

Det kan virke som om informantene har hatt en klar plan for hvordan endringen skal gjennomføres, steg for steg. Dette kan delvis forklares med at informantenes avdeling som skal

håndtere digitalisering, ikke var på plass da prosessen startet. Likevel passer mange av aktivitetene godt inn i de teoretiske modellene som tidligere er drøftet. Hvis en tar utgangspunkt i Kotters (1995) modell, så kan man si at opprettelsen av informantenes avdeling passer godt inn i Kotters andre steg: «Etabler en gruppe med myndighet til å endre». Det gjør også fjerde steg: «Kommuniser visjonen med ulike virkemidler» og sjette steg: «Skap tidlig suksess og synliggjør fremgang». Det kan virke som om, selv uten at informantene har hatt en klar plan for hånden, at endringsprosessen har fulgt mange av de kjente teoretiske stegene.

Organisasjonen hvor informantene jobber benytter seg av store datasentre for å kjøpe matematiske beregninger på store datasett. Det ble besluttet av toppledelsen å ikke lengre investere i egne datasentre, men heller kjøpe prosessering og lagring av data i en skytjeneste. I denne forbindelse begynte selskapet å se på muligheter for å forbedre arbeidsprosessene som en følge av nye muligheter hos skyleverandørene. Kunder av organisasjonen har også forventninger om mer kortere leveringstid og lavere pris på produktene som organisasjonen leverer. Forventningene fra kundene gjør at organisasjonen har sett på mange av eksisterende prosesser på nytt for å se hvilke som kan optimaliseres ved hjelp av digital transformasjon. Endringen startet med andre ord med en strategisk beslutning om investering, men endte med å endre hvordan store deler av selskapets arbeidsmåte. Hvis man ser til teorien til blant annet Lewin (1947) og Kanter (1992), så har ikke organisasjonen fulgt anbefalingene om å følge en nøyaktig rekkefølge i endringsprosessen. Dette er likevel ifølge Burnes (2004) den vanligste måten endring har startet i nyere tid.

Den største utfordringen ved å kommunisere i endringen som organisasjonen står i, er at det er mye som ikke er kjent. Veien blir til underveis, og det er vanskelig å kunne forklare med tilstrekkelig detalj hvordan man skal nå målene som er satt av toppledelsen.

I-1: «Så vi begynner i det små, vi begynner med et eller annet prosjekt, vi får det til å fungere og så ser vi hvordan organisasjonen reagerer på det og vi bygger underveis.»

Videre er det uklare ansvarsforhold i organisasjonen som gjør det vanskelig å kommunisere tydelig veien videre. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at informantene sitter organisatorisk på siden av den normale linjestrukturen og mangler både budsjett og formelt ansvar. Når informantene kommuniserer, det være seg på intranett, allmøter eller direkte med linjeledere er det et problem at det ikke kommuniseres videre ned i linjen. Det er også et problem i kommunikasjonen at det ikke finnes en felles forståelse av begrepene rundt digitalisering gjennom organisasjonen som helhet. Det hjelper lite å kommunisere endringen hvis ordene som brukes tolkes på vidt forskjellig måte. Å skape felles forståelse er også et av hovedmålene med kommunikasjon (Lunenburgs, 2010). Informantene var alle enige om at det er behov for mer, og bedre kommunikasjon i prosessen. De nevnte blant annet at hensikten med å kommunisere mer og tydeligere var å minske usikkerhet og øke endringsviljen i organisasjonen. Dette er helt på linje med teorien til Klein (1996).

Som teorien for endringsledelse viser generelt (Klein, 1996), er kommunikasjon også avgjørende for digitalisering. Problemet som både teori og empirien viser er at der hvor kommunikasjonen helst skulle vært klar og tydelig, blir den ofte det motsatte på grunn av høy usikkerhet i både hvor veien går og hvordan man kommer dit. Dette gjør det vanskelig å lede digitaliseringsprosessen,

da det kan skape motstridene interesser. På den ene siden ønsker lederne å være tydelige og åpne i sin kommunikasjon, for å skape tillit og entusiasme men ender raskt med å være vage og underkommunisere fordi de ofte ikke sitter på alle svarene. Informantene viser til nettopp disse typer problemstillinger.

4.2 Tema 1: Medvirkning

Ved oppstart av digitaliseringsprosessen ble informasjon kommunisert fra toppledelsen om endringsprosessen. Budskapet som ble informert var i stor grad enveis kommunikasjon, og en ville at alle skulle forstå at markedsforutsetningene for produkter og tjenester var i endring. Ny teknologi, betalingsevne og betalingsvilje var synkende på grunn av fallende inntekter fra oljeselskapene, som er kundene til organisasjonen. Det var lite medvirkning fra organisasjonen i denne fasen, siden det var store utfordringer for styret og ledelsen med å prøve å få på plass en plan for at selskapet skulle redusere kostnader og ansatte på relativt kort tid. Årsaken var stort press fra aksjonærer og långivere.

Etter at ledelsen og styret hadde fått aksept for en strategisk retning for selskapet, satte en i gang med første kommunikasjon ut i organisasjonen om digitalisering. Første endringsmelding fra toppledelsen var om at en hadde valgt å bytte teknologi fra egne servere for datalagring og prosessering til bruk av ekstern behandling av data. Det var inngått en avtale med en skylagringsleverandør. Deretter ble det utlyst en ny stilling til digitaliseringsteamet som skulle lede på heltid digitalisering i organisasjonen. Internutlysning ble gjennomført, slik at alle ansatte hadde mulighet til å søke på stillingen.

Etter at en hadde utnevnt leder for teamet tok en fatt i arbeidet med å finne to medlemmer til, som hadde annen akademisk bakgrunn og arbeidserfaring, fra andre deler av organisasjonen. Ønsket var å sette sammen et robust og tverrfaglig team med stor annerkjennelse i organisasjonen. Rådgiverne ble ansatt uten at stillingene ble utlyst.

4.2.1 Funn

Avdelingen som ble opprettet for å fasilitere digitaliseringen ble opprettet som et team istedenfor som en avdeling. Ved å kalle det team, symboliserer man måten en skal arbeide fremover, hvor personer skal arbeide mer på tvers enn kun i egen avdeling. Dette viser at en ønsker å ha mer medvirkning fra ansatte, og at det i fremtiden er økt sannsynlighet for at en organiserer seg på en annen og mer fremtidsrettet måte enn i dag. På denne måten blir organisasjonsstrukturen mer harmonisert med fremtidige arbeidsprosesser. Avdelingen har ikke budsjettansvar og prosjektene settes igang ute i fagavdelingene. Dette gjør at avdelingen er veldig avhengig av å involvere både ledere og ansatte ut i avdelingene, da det er der den faktiske endringen skal finne sted. På spørsmål om hva som ble gjort for å skape eierskap i fagavdelingene svarte I-3:

«La være å ta for mye eierskap selv. Å forsøke å snakke med og oppfordre til og bare være gode til å kommunisere med både de som vi håper skal ta eierskap, eller de som burde ta eierskap.»

Medvirkning i digitalisering skapes med å involvere organisasjonen på et tidlig tidspunkt i prosessen, og en må ha åpen to-veis kommunikasjon om endringen. Det må kommuniseres ut i organisasjonen at en er i gang med å foreta endringer og skape engasjement for å komme med

innspill slik at en i felleskap skaper felles mål for digitaliseringen. Informantene mener at gjennom kommunikasjon i digitaliseringsprosessen skaper en medvirkning med:

- Involver organisasjonen på et tidlig tidspunkt i prosessen
- Skap felles mål
- Åpenhet

4.2.2 Diskusjon

I starten av endringsprosessen ble det ikke formidlet noen felles mål, og ledelsen viste ikke tydelig hvilken retning en ønsket organisasjonen skulle utvikles i. Det samsvarer dårlig med hva Jacobs og Jaques (1990) mener er viktig når en ser på ledelse som en prosess og en bør ha felles mål. Valget av teknologi for lagring og prosessering av data ble gjort uten medvirkning fra fagmiljøet i organisasjonen, som kan føre til endringsmotstand. Ved å involvere organisasjonen tidligere, kan en bidra til å bygge eierskap og endringsklarhet (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993).

Underveis i prosessen har organisasjonen etter hvert vist tydelig retning og justert kommunikasjonen etter tilbakemeldinger. En har sett at det er behov for å gi hyppigere og mer konkret informasjon. Det har ført til at en har opprettet to-veis kommunikasjon i organisasjonen, siden en ikke vet hvordan en skal komme i mål, men målet er felles og tydelig for alle. En finner i forskning mye av den samme tankegangen som organisasjonen har gjennomført, i DAC-modellen til Drath (2008), om å skape åpen og ærlig kommunikasjon i hele organisasjon som gir medvirkning til retning for endring. I starten av prosessen var det lite åpenhet i organisasjonen, hvor et fåtall var involvert i å legge strategien for digitaliseringen. Et virkemiddels som kunne ha skapt mer åpenhet om endring, er hvis en hadde internutlyst alle stillingene i digitaliseringsteamet ikke kun direktørstillingen. Det kunne også vært mer åpenhet rundt prosessen på et tidligere tidspunkt.

4.3 Tema 2: Formell kommunikasjon

Organisasjonen startet med å gi informasjon om et omfattende teknologiprojekt om endring av dataprosessering og datalagring. Prosjektet ble ikke oppfattet som et digitaliseringsprosjekt på dette tidspunktet.

Deretter ble det kommunisert til hele organisasjonen med opprettelse av digitaliseringsteamet, som rapporterer direkte til toppleder. Fortsatt var det mange som oppfattet det som teknologiprojekt, ut fra tidligere kommunisert informasjon.

Etter hvert var det digitaliseringsteamet som skulle stå for det meste av den formelle kommunikasjonen om digitalisering. Siden teamet ikke hadde bakgrunn fra kommunikasjon ble det litt usystematisk kommunisert fra teamet i starten. Etter hvert ble det tydelig at kommunikasjon er et viktig redskap for å klare å gjennomføre endringen. Av den grunn ble det tatt en avgjørelse om å få ekstern hjelp for å få råd og skape trygghet for egne vurderinger i endringsprosessen.

Tilgjengeliggjøring og bruk av formell kommunikasjon ble gjort for å ufarliggjøre prosessen og legge til rette for at alle skulle føle at de fikk førstehåndsinformasjon. Dette kan medvirke til at ansatte føler at de er en del av endringen i selskapet.

Planen for formell kommunikasjon som ble utarbeidet var detaljert om hvor ofte en skulle gi formell informasjon, og på hvilken måte den skulle utformes. Den inneholdt opplysninger for når og hvor en skulle ha allmøte, deltakelse fra endringsteamet på avdelingsmøter, pressemelding og intranett oppslag. Videre ble det opprettet ett område på interne nettsider hvor en samlet all informasjon om endringen med fremdriftsplan. På denne måten fikk alle mulighet til å få oppdatert informasjon om endringsprosessen.

4.3.1 Funn

Ved at organisasjonen etter hvert har en plan for formell kommunikasjon som kommer fra toppledelsen, eller utarbeidet med forankring i ledelsen, fører det til at en skaper større forpliktelse i organisasjonen til endringen ifølge Postmes et al (2001). Forankring i toppledelsen er viktig element for at endringsprosesser lykkes (Kotter, 1995). Formell kommunikasjon må være tydelig forankret hos toppledelse og styret og samme informasjon gis til hele organisasjonen. Informasjon må gis i flere kommunikasjonsformer, men være det samme budskapet.

I-1: «..kommunikasjon er en utfordring, men jeg tror vi har prøvd [alle] de tradisjonelle kanalene»

Underliggende faktorer som støtter formell kommunikasjon i organisasjonen:

- Tydelig forankring hos toppledelse og styret
- Samme informasjon til hele organisasjonen
- Flere kommunikasjonsformer, samme budskap

4.3.2 Diskusjon

Endringsmeldingen direkte fra toppledelsen til alle ansatte, var utydelig, ikke slik som Armenakis et al (1993) anbefaler å gjennomføre god kommunikasjon av endring. Informasjon skulle skape mest mulig likt virkelighetsbilde av endringen en skulle gjennomføre, men målet for endring var ikke klart for de ansatte.

En systematisk plan for hva som skal kommuniseres er ifølge Jimmieson et al (2004) svært viktig. Dessuten må det være en bevisstgjøring rundt hvem som er avsender og hvilken informasjonsform som benyttes. I organisasjonen har en etter hvert utvist bevissthet om formell kommunikasjon, og bevisstheten har vokst undervis i endringsprosessen. En har tenkt på det i forkant, men ser at formell kommunikasjon er mer tidkrevende og omfattende enn først antatt.

Organisasjonen har etterhvert i endringsprosessen prøvd å gi mest mulig objektiv informasjon, slik at flest mulig vet om hvorfor en gjennomfører prosessen på godt og vondt. Dette blir støttet i teorien av Fedor et al (2006) om at alt ikke er problemfritt å løse når en skal gjennomføre endring. Armenakis et al (1993) var også opptatt at en bør være bevisst på hvilken informasjon som holdes tilbake. Organisasjonen ønsker at mest mulig informasjon blir formidlet til alle

involverte parter, men anerkjenner at det kan være utfordrende. Et sterkere fokus på formell kommunikasjon, uavhengig av kanal som brukes, vil kunne forsterke forpliktelse og selvidentifisering med organisasjonen (Postmes, Tanis & De Wit, 2001).

4.4 Tema 3: Tillit

Informantene var alle enige om at det er viktig med god kommunikasjon om digitaliseringen. Prosjektet har i utgangspunktet en 3 års-horisont, og det blir viktig under prosjektets gang å vedlikeholde tilliten fra de ansatte sammen med at endringer skal gjennomføres. En vet rammene for digitalisering, men vet ikke på alle områder hva en skal endre, bortsett fra at en skal endre dagens måte å jobbe på. Derfor blir det viktig å få medarbeidere med på endringsreisen, slik at en får hjelp til å dra i riktig retning for implementering av tilgjengelige og fremtidige teknologier. Digitalisering er en kompleks og abstrakt form for endring, slik at det kan være vanskelig å kommunisere hva en egentlig skal oppnå, og i caset som ble studert er en usikker på hvordan endringene vil bli. En har igangsatt noen mindre delprosjekter for å kunne gjøre digitaliseringen mer konkret. Det ene prosjektet er å lagre og prosessere data i skybasert tjeneste istedenfor å ha det på sine egne fysiske servere. Dette skal gjøre en i stand til å kunne være mer fleksibel og enklere ta i bruk ny og fremtidig teknologi. Dessuten er det forventning at dette kan være mer kostnadseffektiv fremover i tid. Endringen blir gjennomført i samarbeid med en stor global IT-aktør.

Det andre prosjektet en har startet for å gjøre digitalisering mer synlig og konkret er i samarbeid med et dataanalyse-selskap. Formålet med avtalen med dette selskapet er at en skal analysere og visualisere selskapets data. Organisasjonen ønsker at en kan analysere hurtigere ved hjelp av maskinlæring og forhåpentligvis skape nye verdifulle data, som er rimeligere og mer presis enn det en kan gjøre ut fra dagens analysemetoder. Dette delprosjektet er i første fase avgrenset til en varighet på tre måneder for å skape synlige resultater på kort sikt. Å skape slike suksesshistorier samsvarer godt med Kotters (1995) modell hvor en av anbefalingene er: «*Skap tidlig suksess og synliggjør fremgang*»(Kotter, 1995, s. 96)

4.4.1 Funn

Teamet som er satt til å fasilitere for digitalisering er sammensatt slik at de representerer store deler av organisasjonen. Det gjør at de har stor kontaktflate og tillit. Teamet er gjennom sitt arbeid med digitalisering blitt bevisst på at en må gi etterrettelig og ærlig informasjon jevnlig under digitaliseringsprosessen. En har og kommunisert via suksesshistorier med å sette i gang to mindre prosjekt som er en del av digitaliseringen.

I-2: «*..du må bygge opp tillit. Så det er noe i måten du gjør ting som bygger tillit med gruppen din*»

Underfaktorer som støtter opp om suksessfaktoren tillit:

- Etabler en styringsgruppe som representerer organisasjonen
- Ærlighet i kommunikasjonen
- Skap suksesshistorier

4.4.2 Diskusjon

Med å sette av tre fulltidsstillinger i minst 3 år fremover for digitaliseringsprosjektet, og å starte et kulturendringsprogram som blir beskrevet under avsnittet for kultur, viser ledelsen at digitaliseringsprosessen skal gjennomføres, uavhengig av store utfordringer i bransjen. Tillit er en skjør konstruksjon og det er lett å bryte ned. Med å skape små suksesshistorier underveis i endringsprosessen skaper dette tillit og trygghet for videre endringsprosess (Morgan & Zeffane, 2003). Organisasjonen har vært bevisst og flink til å kommunisere om de gode historiene for å skape tillit.

Organisasjonen er åpen om at en ikke vet hvor veien går og at den blir til gjennom delprosjekt som blir satt i gang utfra det en tror er riktige steg. Ved at organisasjonen er åpen om usikkerheten om hvordan en skal løse utfordringer viser en sårbarhet. Åpenhet gjør at ansatte får tillit til endringsprosessen, og det øker jobbtilfredshet, ifølge Rogers (1987).

Organisasjonen som er undersøkt består av ansatte med høy spisskompetanse på sine gitte fagområder. Høy spesialkompetanse kan føre til mindre åpenhet og kommunikasjon (Kramer & Cook, 2004). Organisasjonen har satt sammen teamet for digitaliseringen med forskjellig spesialkompetanse for at de skal kunne forstå hvordan organisasjonen reagerer på endring og benytter sin store kontaktflate i organisasjonen. Det vil at endringsledelsen utføres av personer som er en del av organisasjonen istedenfor å bruke eksterne konsulenter, som de antok det kunne være lav tillit til og stor motstand mot. Det er blitt brukt konsulenter som en støtte til teamet, men kommunikasjonen og budskapet skal komme fra digitaliseringsteamet som er ansatt i organisasjonen, og kommunisert i former som folk kjenner igjen.

Ærlighet i hva organisasjonen kommuniserer, skal skape et godt kommunikasjonsklima, som også teorien bekrefter med referanse til Grover (2014). Sammen med at de som kommuniserer om endring i organisasjon fremstår med kunnskap (Baier, 1995) om både bransje og organisasjon, gir dette et godt fundament for å skape tillit i digitaliseringsprosessen. Enhver organisasjon som ønsker å skape tillit i digitaliseringsprosessen anbefales å etablere en styringsgruppe som representerer organisasjonen. En bør kommunisere ærlig, og underveis i digitaliseringsprosessen må en skape felles suksesshistorier.

Som tidligere definert er tillit *«en psykologisk tilstand som består av villigheten til å akseptere sårbarhet basert på den positive forventning om intensjon eller handling av en annen part»* (Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 395). En risikofaktor for organisasjonen er om forventningene som skapes kan oppfylles. Det er derfor viktig med realistiske forventninger fra samtlige i organisasjonen, samtidig som en skal bygge endringsvilje og forpliktelse til felles mål.

4.5 Tema 4: Kultur

Medarbeiderne i selskapet har høy formell utdanning og mange har arbeidet lenge innenfor sitt fag, som gir lang erfaring og opparbeidelse av spisskompetanse. Organisasjonen er funksjonsorientert innrettet. Organisasjonen oppfatter seg selv som markedsorientert, men konservativ. Det er brukt mye tid fra interne ressurser på egenutviklede datasystem som er skreddersydd for å dekke organisasjonens behov. De som ble intervjuet mener det er en del silo-tankegang på grunn av at en er organisert etter funksjon. En oppfatter at en har en global organisasjonskultur med nasjonale tilpasninger.

Det er ønskelig fra ledelsen å skape en kultur som er mer dynamisk og mer endringsvillig, slik at en skal kunne være mer tilpasset markedsendringer og kundebehov. I forbindelse med at organisasjonen har konkludert med hvordan kulturen er og hvordan den bør være i fremtiden har en opprettet et kulturendringsprogram i forbindelse med digitalisering. Via interne nettsider fikk alle ansatte mulighet å være kandidat til kulturprogrammet. Alle kandidatene som søkte ble vurdert. 16 personer ble tatt opp til kulturprogrammet på tvers av avdelinger og lokasjon.

Programmet hadde felles samlinger og ønsket å komme nærmere på hva som ligger i organisasjonens DNA, og enda viktigere, hvordan skape kulturambassadører for den kulturen en ønsker å få i organisasjonen. En ønsker altså å skape endringsagenter som skal være med på å endre organisasjonen. Programmet består av oppgaver om hvordan en oppfatter og tenker at organisasjonen bør være og deretter prøve ved hjelp av workshop med åpen toveis kommunikasjon, slik at en føler at en er en del av utviklingen av kulturen i selskapet. Programmet har støtt på utfordringer ved at fysiske samlinger ikke kan gjennomføres halvveis i programmet på grunn av Covid-19. Kulturambassadørene skal hver og en prøve å implementere endringene i kulturen og få flere i organisasjonen rundt seg til å være delaktig i nye måter å håndtere hverdagen og medvirke til endringer.

4.5.1 Funn

Organisasjonen har tatt utgangspunkt i nå-situasjonen og dannet seg et bilde av ønsket kultur som skal være mer dynamisk og endringsklar. En er i gang med kulturprogram for å skape ønsket kultur. I endringsprosessen har en startet på å endre prosesser og rutiner for å støtte digitalisering.

I-1: «..du kan etablere ett prosjekt-team som ser på organisasjonen vår, vår kultur, våre prosedyrer»

Oppsummering av funn som støtter kultur:

- Identifiser gjeldende kultur og hvordan denne avviker fra ønsket kultur
- Endre prosesser, rutiner og instruksjoner for å støtte kulturendringen
- Kommuniser endringene

4.5.2 Diskusjon

Med at organisasjonen har tatt utgangspunkt i nå-situasjonen og dannet seg et fremtidsscenario for organisasjonen samsvarer det med fremgangsmåte for å endre kultur ifølge Alvesson og Sveningsson (2015). Dette kan også ses som et kulturuttrykk, Schein (2017), som viser at organisasjonen setter ut i handling prosesser for få en kulturendring i forbindelse med digitalisering og andre fremtidige endringer.

Organisasjonen er i gang med å skape et enda bedre klima for digitalisering, som ifølge Schneider et al (1996), er nøkkelen for å gi grunnlag for endring av organisasjonskulturen. Med at en ønsker medvirkning fra medarbeidere i form av deltakelse i forming av digitalisering i selskapet er det med på å forme organisasjonskulturen, ifølge Tidd & Bessant (2018).

Det er viktig å identifisere gjeldende kultur og avdekke hvordan denne avviker fra ønsket kultur. En må arbeide med å endre prosesser, rutiner og instruksjoner for å støtte kulturendringen. Videre må en tydelig kommunisere endringene som ønskes gjennomført.

En vesentlig utfordring for organisasjonen er at organisasjonsstrukturen ikke reflekterer ønsket kultur for samhandling. For eksempel fortalte samtlige informanter at organisasjonen ikke lenger må være bundet av silo-tankegang, men enn så lenge er organisasjonen strukturert som et tradisjonelt hierarki. Organisasjonens kultur kommer til uttrykk på mange måter hvor organisasjonsstruktur er en veldig synlig del (Schein, 2017).

4.6 Utvikling av kommunikasjon for gjennomføring av digitalisering

Tidligere i kapittelet ser en at det er likheter mellom organisasjonen som er blitt undersøkt og faktorer for suksessfull kommunikasjon som leder til rette for at endring blir gjennomført på en god måte. En ser også at desto mer strukturert planlegging og arbeid som blir lagt ned i prosessen, desto mer sannsynlig er det at endringsprosessene blir vellykket.

Utgangspunktet for endring og hvordan endringen er blitt gjennomført i organisasjonen kan en i grove trekk se har støttet seg fra både Kanter (1992) og Kotters (1995) modell for endring. Etter å ha sammenstilt og analysert intervjuende ser en at en plukket prosess-stegene fra begge og gjennomfører digitalisering etter følgende 10 steg i organisasjonen:

1. Analyser organisasjonen og behov for endring
2. Skape kriseforståelse
3. Lag en visjon og felles retning
4. Etablere en gruppe med myndighet til å endre
5. Kommuniser visjon med ulike virkemidler
6. Få med støttespillere med innflytelse
7. Skap tidlig suksess og synliggjør fremgang
8. Utarbeid organisasjonsstrukturer for å støtte endring
9. Kommuniser, involver og vær ærlig
10. Forankre endringen

4.6.1 Endringskultur og kontinuerlig endring

Organisasjonen ønsker å skape en kultur for endring. En er usikker på hvilke virkemidler en må benytte for å skape endringskultur. En tror at via digitaliseringsprosessen skal en sette i gang en prosess som gjør at en skaper endringsklarhet, slik at både enkelt-individer, avdelinger og organisasjonen som helhet ønsker å arbeide med kontinuerlig endring. Organisasjonen ser for seg at den nye normalen er at en må gjøre store og små endringer i forhold til teknologi, kunder og omverden for øvrig. En prøver å skape organisatorisk læring og endringsklarhet, men er usikker på om en klarer å skape den ønskede kulturen. Utfordringene med å skape endringsklarhet finner en støtte i forskningen til Holt et al (2007). Med at organisasjonen arbeider med endring av kulturen med medvirkning fra ansatte, vil det mest sannsynlig oppnå en endringskultur, fordi en arbeider med faktorene som påvirker kulturen, ifølge Armenakis et al (1993).

Teknologiske endringer, som digitalisering, er ikke vesentlig annerledes enn andre endringer for organisasjoner ifølge Rogers (2016). Det er kompleksiteten i endringen som ofte er større enn i andre endringsprosesser (Westerman, 2014). Organisasjonen som intervjuene er foretatt i håper at

dersom en klarer å gjennomføre en suksessfull digitalisering, vil en være forberedt på nye endringsprosesser ut ifra den erfaring organisasjonen opparbeider seg som følge av den mest komplekse endringen i selskapets historie.

Det er all grunn til å tro at kunnskapen som organisasjonen har tilegnet seg både på individnivå og som organisasjon gjør at det blir enklere å arbeide videre med kontinuerlig endring og forbedring i organisasjonen.

4.7 Kapitteloppsummering

Informantene har langt på vei samme oppfatning av begrepene som de er beskrevet i litteraturen. Det kan synes som om digitaliseringsprosessen i organisasjonen er bare delvis en planlagt endring. Dette fordi digitaliseringen ble startet opp på grunn av ett valg om å ikke lenger investere i egen infrastruktur, men heller i en offentlig skytjeneste. Det å flytte datakraft fra ett sted til ett annet er ikke nødvendigvis digitalisering i seg selv, men skyleverandørens produkt kan åpne opp for nye måter å jobbe på. Som en følge av den strategiske beslutningen av toppledelsen om å flytte over til skytjenester, ble det deretter opprettet dedikerte stillinger for å håndtere digitalisering i organisasjonen. Problemet med denne rekkefølgen er først og fremst et kommunikasjonsproblem. Hvis digitalisering av organisasjonen hadde vært den ledende strategien i utgangspunktet, istedenfor som en følge av skystrategien kunne det vært enklere å kommunisere dette til organisasjonen. Den andre utfordringen i organisasjonen har vært at informantene, selv om de har sterk forankring hos toppledelsen, har manglet både budsjett og formell myndighet. Dette har medført at de har manglet de tradisjonelle maktmidlene som man finner i et vanlig hierarki.

Organisasjonen har etter hvert fått et bevisst forhold til medvirkning fra de ansatte og bruker aktivt to-veis kommunikasjon for å prøve å skape større medvirkning og teamfølelse for alle ansatte. Den formelle kommunikasjonen var til dels mangelfull i starten av prosessen fra toppledelsen, og kunne vært mer hyppig og tydelig når en startet endringsprosessen. Senere i prosessen erkjente en at det var behov for hjelp til å utvikle en god plan for formell informasjon og av den grunn ble det brukt eksterne rådgivere for å få kapasitet til å lage en god plan, men som var styrt av organisasjonen og fikk organisasjonens form og språk. Det ble gjort for å skape tillit til at dette var forankret i selskapet og ikke noe som var laget fullt og helt av eksterne konsulenter.

Organisasjonen har iverksatt tiltak som skaper økt tillit til endringsprosessen i selskapet. De har vist stor åpenhet og ærlighet om at en må ta i bruk ny teknologi og at en fremover skal arbeid på annen måte enn tidligere. Organisasjonen har etter hvert vært tydelig på at en ikke er sikker på hvordan fremtiden blir, men vært tydelig på at en ønsker å bruke den beste teknologien som er tilgjengelig og må endre kurs under endringsprosessen ut fra hvordan markedet og kundebehovene utvikler seg. Det er også et ønske å få medvirkning og involvering fra ansatte for å utvikle nye forretningsområder som selskapet kan leve av på lengre sikt, ut fra dagens og fremtidig kunnskapsbase.

Det er ingen tvil om at organisasjonen ønsker og er i gang med å utvikle en kultur som er mer dynamisk og mer robust for endringer innen teknologi og markedet en konkurrerer i. Tiltakene som organisasjonen har satt i gang har godt fundament i det som finnes av forskning om

suksessfaktorer for bruk av kommunikasjon i endringsprosess. Organisasjonen har tatt i bruk alle suksessfaktorene innenfor kommunikasjon som en har kommet frem til i teorikapittelet. I starten av digitaliseringsprosessen virker det som det egentlig var et teknologiprojekt og kommunikasjon til organisasjonen var ikke tydelig og manglet en klar retning. Etterhvert, da en fikk på plass digitaliseringsteamet ble det gjort mye for å få kommunisert hva en skulle i gang med og hva som var målet for endringsprosessen.

Organisasjonen har gjort gode og gjennomtenkte valg om hvordan en skal gjennomføre digitaliseringsprosessen. En har aktivt påvirket underliggende faktorer som kan være medvirkende til å gjøre kommunikasjon til en suksessfaktor ved digitalisering. Det er blitt gjennomført formell kommunikasjon og gitt medvirkning fra ansatte. Hvis organisasjonen gjør mer av det som de har startet med rundt kultur og viderefører iverksatte arbeidsmetoder, vil en få gjennomført digitalisering på en god måte og mest sannsynlig med ønsket resultat. Neste steg som en bør arbeide videre med er hvordan en skal strukturere organisasjonen og etablere en ny organisasjonsstruktur for å en flatere organisasjon som reflekterer ønsket organisasjonskultur. Med mer medvirkning fra medarbeidere kan organisasjonen opprettholde en kultur med høy grad av endringsklarhet. Organisasjonsstrukturen bør blir utformet ved hjelp av medvirkning fra medarbeidere og med tydelig mål for å oppnå best mulig resultat.

5.0 Konklusjon

Oppgavens tema er endringsledelse i digitaliseringens tidsalder: utforskning av kommunikasjon som kritisk suksessfaktor. Forskningsspørsmålet er: *"Hva er de kritiske suksessfaktorene for kommunikasjon ved digitalisering?"* Forskningen har funnet frem til følgende viktige suksessfaktorer for kommunikasjon i en digitaliseringsprosess:

- Medvirkning
- Formell kommunikasjon
- Tillit
- Kultur

For å kunne besvare forskningsspørsmålet, er følgende gjennomført:

1. Samle inn og vurdere relevant forskning på området.
2. Gjennomført dybdeintervjuer.
3. Analyse av innsamlede data.

Hovedutfordringen med digitalisering er, som teori og empiri viser, å få menneskene i organisasjonen til å endre måten de jobber på. Digitalisering er ikke bare innføring av ny teknologi, men også en vesentlig endring i måten organisasjonen jobber på (Berman & Marshall, 2012; Rogers, 2016). Selve endringen, eller transformasjonen, som er en stor del av digitaliseringen er ikke vesentlig forskjellig fra andre endringsprosesser. Det som gjør digitalisering til en spesiell prosess, som må håndteres på en spesiell måte, er den teknologiske kompleksiteten (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Kompleksiteten og at det er vanskelig å visualisere digitalisering gjør at det er en utfordrende endringsprosess. Det gjør at kommunikasjon blir desto viktigere for å få gjennomført og lykkes med digitalisering i en organisasjon viser teori og dybdeintervjuene som er gjennomført.

Organisasjonen hvor empirien er hentet fra har startet med digitalisering på en typisk måte (Burnes, 2004) ved at det var ett behov som startet endringen, i motsetning til en planlagt endring fra a til å. Dette kan gjøre kommunikasjonen spesielt utfordrende, da man skal begynne å kommunisere med organisasjonen uten å ha planen klar for verken digitalisering eller kommunikasjonen. Funnene i oppgaven viser tydelig at det uansett er viktigere å kommunisere med organisasjonen i prosessen, uavhengig av om planen er fullkommen eller ikke.

Medvirkning er avgjørende for å skape eierskap til digitaliseringsprosessen. Forskningen viser at ved å ha et felles mål (Jacobs og Jaques 1990), minsker man graden av endringsmotstand. Tidspunktet for involvering av ansatte er også avgjørende for å skape eierskap hos de ansatte. Ved å kommunisere åpent om prosessene og ta med involverte parter på råd, vil man øke endringsviljen i organisasjonen (Drath, 2008).

Den formelle kommunikasjonen understreker viktigheten i endringene. Dette er avgjørende, spesielt i en digitaliseringsprosess der det er stor usikkerhet rundt konsekvensene av endringen. Målet med den formelle kommunikasjonen er å skape forpliktelse hos de ansatte (Postmes, Tanis & De Wit, 2001). For å kunne gjennomføre troverdig og effektiv formell kommunikasjon er det

en forutsetning med klar forankring hos toppledelse og styret. Motstykket til formell kommunikasjon er den uformelle som gjerne skjer i mindre grupper. Disse gruppene har ofte høy gjensidig tillit, og kan raskt skape alternative sannheter og mål. Det er derfor viktig at hele organisasjonen får samme informasjon for å kunne skape felles visjon og mål (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993).

Tillit handler om å akseptere en grad av sårbarhet (Rousseau, 1998). En høy grad av tillit til avsender vil være en kritisk suksessfaktor for kommunikasjon. En utfordring med tillit er at det tar lang tid å bygge opp, men kort tid å bryte ned (Cummings & Bromiley, 1996). Det er derfor enklere å lykkes med kommunikasjonen hvis avsender er noen som allerede har stor tillit i organisasjonen. I organisasjonen som empirien er hentet fra, har de gjort akkurat dette; etablert en styringsgruppe som består av mennesker som allerede har stor tillit i organisasjonen. Som nevnt er det veldig mye enklere å bryte ned tilliten enn å bygge den opp og ett av fundamentene for tillit er ærlighet (Cummings & Bromiley, 1996). Det er derfor avgjørende at det kommuniseres så ærlig og åpent som mulig, for å forsterke tilliten. En vesentlig utfordring for tilliten kan være mangel på synlige resultater i et slikt omfattende prosjekt. Ved å skape noen små suksesshistorier underveis i prosjektet, kan man støtte opp under tilliten man trenger videre i prosessen (Morgan & Zeffane, 2003).

En organisasjonskultur består av delte antagelser, oppfatninger og verdier blant medlemmene av organisasjonen (Schein, 2017). Forskningen viser at det er avgjørende å endre kulturen for å kunne lykkes med endring (Schein, 2017). For å kunne lykkes med kommunikasjon, eller med andre ord gjøre organisasjonen mottagelig for endringskommunikasjonen er det derfor viktig å endre kulturen slik at den passer til den nye virkeligheten. Kulturen i organisasjoner kommer til uttrykk i mange forskjellige former i tillegg til de personlige som definert av Schein (2017). Kulturen understøttes også av rutiner, prosedyrer og incentivordninger for å nevne noen. For å kunne endre på organisasjonskulturen må også disse reflektere den ønskede kulturen. Den dypeste delen av en organisasjonskultur er en felles virkelighetsforståelse (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Denne forståelsen tar det lang tid å endre, men med konsekvent og gjentatt kommunikasjon av ønsket kultur vil dette være oppnåelig over tid (Bang, 2013). Når man ser på kulturen i organisasjonen gir den et bilde av hvordan det fungerer i praksis. Hvis man lykkes med å endre kulturen i organisasjonen, kan man konkludere med at man har lykkes med de tre andre faktorene for kommunikasjon.

Ved å la de ansatte ta del i endringene og kunne påvirke beslutningene som tas, viser forskningen at det vil sterkt påvirke graden av endringsmotstand i organisasjonen. Ved å benytte seg av formell kommunikasjon i digitalisering, blir budskapet tydelig og begrenser uønsket ryktespredning. I tillegg fører formell kommunikasjon til alle i organisasjonen får tilgang til samme sannhet, som begrenser usikkerhet rundt prosessen. For å motvirke denne usikkerheten er det avgjørende at alle involverte i organisasjonen har tillit, både til hverandre og til beslutningstagerne i organisasjonen.

Faktorene som er identifisert er på mange måter som et tveegget sverd, da manglende eller feil bruk av faktorene kan være svært ødeleggende for resultatet av digitaliseringsprosessen. Det blir derfor avgjørende ikke bare å benytte seg av faktorene, men også å bruke de på riktig måte.

6.0 Anbefalinger

I oppgaven er det gjennomført avgrensninger for å få et mest mulig skarpt fokus og dybde i forskning på underliggende faktorer som støtter kommunikasjon som suksessfaktor med digitalisering. Underveis har det kommet frem faktorer i teori og empiri som kan være spennende problemstillinger som gir grunnlag for videre forskning for akademia inkludert fremtidige EMBA studenter. Ut ifra funn og konklusjon i masteroppgaven gir en også konkrete anbefalinger til praktikere.

6.1 Anbefaling for forskere

En har i arbeidet med masteroppgaven funnet flere spennende problemstillinger som gi grunnlag for videre forskning innenfor tema digitalisering og med henblikk på kommunikasjon. En vil anbefale følgende fire forskningsprosjekt for forskere:

1. Kvantitativ studie i samme organisasjon om hva de ansatte oppfatter er viktig elementer i kommunikasjon
2. Tilsvarende kvalitativ studie i annen tilsvarende organisasjon
3. Tilsvarende kvalitativ studie i samme organisasjon 1 år etter digitalisering er slutført
4. Kvalitativ studie av organisasjonsstrukturens påvirkning på endringsprosess

Under er det mer utdypende om anbefalingene.

1. Kvantitativ studie i samme organisasjon om hva de ansatte oppfatter er viktig elementer kommunikasjon.

Det er i oppgaven funnet frem til de viktigste faktorene som ligger bak vellykket kommunikasjon som støtter endringsprosesser, som digitalisering (se kapittel 2) ved hjelp av kvalitativ metode. Ut ifra funn fra casestudiet kan en se at det finnes flere bakenforliggende faktorer som organisasjonen synes er viktig for å få gjennomført endring.

Ut fra funn i empirien kan en forske videre på viktige suksessfaktorer ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse. En slik studie kan være utformet som en spørreundersøkelse. I forkant av spørreundersøkelsen kunne en tatt ut et representativt utvalg av de ansatte hvor de kunne bli spurt hvilke faktorer som de synes er viktig for kommunikasjon med digitalisering. Ved å sammenstille tilbakemeldinger fra de ansatte og faktorer fra teori, kan man opprette en bruttoliste med faktorer som blir grunnlaget for en spørreundersøkelse for hele organisasjonen.

Enkelte vil hevde at ved å gjøre en kvantitativ studie med størst mulig antall respondenter, kan det gi et bedre grunnlag for å generalisere funn (Jacobsen, 2005) og skape et bedre bidrag til forskningen.

2. Tilsvarende kvalitativ studie i annen tilsvarende organisasjon.

Forskningen i denne oppgaven har tatt utgangspunkt i digitalisering i én organisasjon, og blir sett på som et enkeltcase. Det vil skape økt kunnskap med å gjennomføre multippel casestudie i flere organisasjoner som skal gjennomføre digitalisering og deretter sammenligne studiene.

Når en utfører flere undersøkelser av samme fenomen, men på flere forskningsobjekt, kan en se om en kommer frem til samme funn og resultat eller ikke. Uavhengig av hva en kommer frem til vil en kunne få bedre forståelse for hva som må til vedrørende kommunikasjon og endringsledelse.

3. Tilsvarende kvalitativ studie i samme organisasjon 1 år etter digitalisering er slutført

Med å følge opp studie som er gjennomført kan en forhåpentligvis få mer og sikrere kunnskap, og dette kan muligens oppnås dersom en utfører en oppfølgingsstudie hvor en intervjuer informantene en tid etter at digitaliseringen har blitt gjennomført. En kan forvente at informantene har tilegnet seg enda mer kunnskap om hvordan en burde bruke kommunikasjon i digitaliseringsprosessen. Det vil også åpne opp for at en har andre problemstillinger og svar vedrørende endringsprosessen.

4. Kvalitativ studie av organisasjonsstrukturens påvirkning på endringsprosess.

I datagrunnlaget for oppgaven ser en at det er utfordrende å få gjennomført endring på grunn av hvordan organisasjonen er strukturert per i dag. Enkelte vil føle seg låst i hvordan en er organisert og tror at de har en del å tape med endring av organisasjonsstrukturen.

Det ville være interessant å få mer kunnskap om organisasjonsstrukturen og om den er til hinder for digitalisering. En kan se for seg en kvalitativ studie av flere organisasjoner som gjennomfører digitalisering, og undersøke om dagens organisasjonsstruktur er til hinder eller ikke for gjennomføring av endringsprosessen. En slik oppgave vil se om organisasjonsstrukturen reduserer eller skaper endringsklarhet i organisasjonene.

6.2 Anbefalinger for praktikere

Det anbefales at følgende er i fokus for å kunne gjennomføre en vellykket digitaliseringsprosess ved hjelp av kommunikasjon:

Tema 1: Medvirkning

- 1. Involver organisasjonen på et tidlig tidspunkt i prosessen,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.4.1 & 4.2
- 2. Skap felles mål,**
se forøvrig kapitel 2.4.1 & 4.2
- 3. Åpenhet,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.3.1, 2.4.3 & 4.4
- 4. Ærlighet,**
se forøvrig kapitel 2.4.1, 2.4.3, 4.2 & 4.4
- 5. To-veis kommunikasjon,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.3.1 & 4.3

Tema 2: Formell Kommunikasjon

- 6. Tydelig forankring hos toppledelse og styret,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.4.1 & 4.3
- 7. Samme informasjon til hele organisasjonen,**
se forøvrig kapitel 2.4.1 & 4.3
- 8. Flere kommunikasjonsformer, samme budskap,**
se forøvrig kapitel 2.2.1 & 4.3
- 9. Tydelig mål/visjon,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.4.2 & 4.3
- 10. Kommunikasjonsplan,**
se forøvrig kapitel 2.4.2 & 4.3

Tema 3: Tillit

- 11. Etabler en styringsgruppe som representerer organisasjonen,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.4.3 & 4.4
- 12. Ærlighet i kommunikasjonen,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.3.1, 2.4.3 & 4.4
- 13. Skap suksesshistorier,**
se forøvrig kapitel 2.2.1 & 4.4
- 14. Hengivenhet,**
se forøvrig kapitel 2.4.3
- 15. Pålitelighet,**
se forøvrig kapitel 2.4.3
- 16. Kompetanse,**
se forøvrig kapitel 2.4.3

Tema 4: Kultur

- 17. Identifiser gjeldende kultur og hvordan denne avviker fra ønsket kultur,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.4.4 & 4.5
- 18. Endre prosesser, rutiner og instruksjoner for å støtte kulturendringen,**
se forøvrig kapitel 4.5
- 19. Kommuniser endringene,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.4.2, 2.4.3 & 4.3
- 20. Tydelig mål/visjon,**
se forøvrig kapitel 2.2.1, 2.4.4 & 4.5
- 21. Medvirkning,**
se forøvrig kapitel 2.4.1, 2.4.4, 4.2 & 4.5
- 22. Tillit,**
se forøvrig kapitel 2.4.3, 2.4.4, 4.4 & 4.5

7.0 Referanser

- Albert, S. (1998). The definition and meta-definition of identity. In D. A. Whetten & P. A. Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*: Routledge.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. 2. utgave, 1. opplag 2013*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aspers, P. (2009). Empirical phenomenology: A qualitative research approach (The Cologne Seminars). *Indo-pacific journal of phenomenology*, 9(2), 1-12.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*.
- Aspers, P. (2009). Empirical phenomenology: A qualitative research approach (The Cologne Seminars). *Indo-pacific journal of phenomenology*, 9(2), 1-12.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual (6 th ed.)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Baier, A. (1995). *Moral prejudices: Essays on ethics*: Harvard University Press.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Berman, S. J., Kesterson-Townes, L., Marshall, A., & Srivathsa, R. (2012). How cloud computing enables process and business model innovation. *Strategy & Leadership*.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research 2nd Edition*. In: Cambridge: Polity Press.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2017). *Research Design and Methods a Process Approach (10. ed.)*: McGraw-Hill
- Bordia, P., DiFonzo, N., & Schulz, C. A. (2000). Source characteristics in denying rumors of organizational closure: Honesty is the best policy. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), 2309-2321.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brennen, S., & Kreiss, D. J. C. d. (2014). *Digitalization and digitization*. 8.
- Buck, R., & VanLear, C. A. (2002). Verbal and nonverbal communication: Distinguishing symbolic, spontaneous, and pseudo-spontaneous nonverbal behavior. *Journal of communication*, 52(3), 522-541.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2016). *Organizational Change (third edition)*. In (pp. 2): Sage.
- Chang, J. H., Ibarra, O. H., & Vergis, A. (1988). On the power of one-way communication. *Journal of the ACM (JACM)*, 35(3), 697-726.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International journal of business communication*, 51(4), 359-385.
- Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard business review*, 92(5), 104-111.
- Crane, A., & Livesey, S. (2017). Are you talking to me?: Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In *Unfolding stakeholder thinking 2* (pp. 39-52): Routledge.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52.
- Dasgupta, P. (2000). Trust as a commodity. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 4, 49-72.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The leadership quarterly*, 19(6), 635-653.
- Dumas, C. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867-876. doi:10.1108/JOCM-02-2017-0042
- Eisenberg, E. M., & Witten, M. G. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 12(3), 418-426.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1- 29
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International journal of qualitative methods*, 5(1), 80-92.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245.
- Friedman, M. (2009). *Capitalism and freedom*. University of Chicago press.
- Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., & Asher, E. R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of personality and social psychology*, 87(2), 228.
- Glavas, A., & Mish, J. (2015). Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground? *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623-642.
- Gilmore, T., Shea, G. and Useem, M. (1997), "Side effects of corporate cultural transformations", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 33 No. 2, pp. 174-89
- Grint, K. (2007). Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom? *Leadership*, 3(2), 231-246.
- Grover, S. L. (2014). Moral identity as a lens for interpreting honesty of indirect leaders. *Journal of Change Management*, 14(1), 48-65.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. *Administrative Science Quarterly*, 6-38.
- Hennestad, B., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring—fra plan til praksis*, 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?* : Harvard Business Review Press.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016, January). What does a Chief Digital Officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 5126-5135). IEEE.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2): Høyskoleforlaget Kristiansand.

- Jimmieson, N., Terry, D., & Callan, V. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305.
- Jupp, V. (2006). *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*. doi:10.4135/9780857020116
- Kanter, RM, Stein, BA, Jick, TD (1992) *The Challenge of Organizational Change*, New York, NY: Free Press
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317-334.
- Kitchen Philip, J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. doi:10.1108/13563280210416035
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 2007, Vol.85(1), p.96
- Kotter, J. P. (2000). What leaders really do. *The Bottom Line*, 13(1).
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*: Russell Sage Foundation.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. In *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-10.
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, 16(2), 193-205.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGregor, S. L., & Murnane, J. A. (2010). Paradigm, methodology and method: Intellectual integrity in consumer scholarship. *International journal of consumer studies*, 34(4), 419-427.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261, 1996.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Patel, S. (2015). *The research paradigm—methodology, epistemology and ontology—explained in simple language*. [online] Salma Patel.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*: Universitetsforl.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2006). *Trust & betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*: Berrett-Koehler Publishers.
- Rogers, D. P. (1987). The development of a measure of perceived communication openness. *The Journal of Business Communication* (1973), 24(4), 53-61.

- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Shannon, C. E. (1961). Two-way communication channels. Paper presented at the Proceedings of the Fourth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability, Volume 1: Contributions to the Theory of Statistics.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2003). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*: Oxford University Press.
- Sorin-Peters, R. (2004). Discussion the case for qualitative case study methodology in aphasia: An introduction. *Aphasiology*, 18(10), 937-949.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*. Oxford: Academic Press
- Taylor, P. C., & Medina, M. (2011). Educational research paradigms: From positivism to pluralism. *College Research Journal*, 1(1), 1-16.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*.(utg. 4) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thanh, N. C., & Thanh, T. (2015). The interconnection between interpretivist paradigm and qualitative methods in education. *American Journal of Educational Science*, 1(2), 24-27.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*: John Wiley & Sons.
- Tilbury, D., Janousek, S., Denby, L., Elias, D., & Bacha, J. (2007). *Monitoring and assessing progress during the UNDESD in the Asia-Pacific Region: A quick guide to developing national ESD indicators*.
- Russell, Emma and Underwood, Chris (2016) Exploring the role of purpose in leadership. *HR Magazine* [weblog article, 1 June 2016]. pp. 46-48.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- Wagner, M. (2017). Buzzword Bingo: What the Heck Is Digital Transformation? Light Reading. Retrieved from <https://www.lightreading.com/enterprise-cloud/digital-transformation/buzzword-bingo-what-the-heck-is-digital-transformation/a/d-id/735394>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 67.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- White, G. (2015, June 3). All Your Clothes Are Made With Exploited Labor. *The Atlantic*, 3.
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management studies*, 42(6), 1101-1121.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*: Sage publications.
- Zand, D. E., & Dale, E. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*: Oxford University Press on Demand.

Vedlegg 1 Interview guide

Change management in the time of digitalization: Exploring communication as a critical factor of success

Time per interview: 2 hours

Introduction

What is the purpose of the interview?
(explore what have/haven't worked well, and compare the findings from the interviews with the literature review)

Recording
(ask for consent to record the interview. All recordings and transcripts will be deleted when the paper is submitted)

Confidentiality
(All data will be anonymized, so that no one person can be identified)

Offer a read-through of the material that will be part of the thesis.

Definitions

How would you define digitalization or digital transformation?
How would you define change management?
How would you define communication?

Strategic anchoring

What are the reasons for starting the digital transformation in the company?
How is the project scoped (what's in or outside of scope)?
What is especially challenging with digital transformation as opposed to any other organizational change?
What are the goals of the digital transformation?
How are the goals communicated?
What are the most important things to consider when communicating change?
How do you make sure that all employees have understood the goals?
How do you create a sense of ownership to the process for the employees?
How do you increase the level of trust and involvement from employees?

Tools

How did you plan the change?
How do you identify critical competence for digital transformation?
Can you give some pros and cons of developing internal resources vs hiring new people?
Is de-learning of old skills a relevant challenge? If yes how do you tackle this task?
How do you work to change the organizational culture?

Have you identified major differences in org culture across the different regions?
If yes, do you need to work in different ways to change the culture depending on the country or region?

Risk

What are the major challenges in digital transformation?
What is the worst-case scenario?

Measuring results

What is the current status of the project?
Which goals are met?
How is success measured?
What is the plan ahead when the digital transformation is complete?